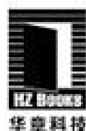
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



PEARSON

全球顶尖商业分析专家Babette E. Bensoussan和Craig S. Fleisher联袂撰写，全面、系统讲解12个当今最具价值的决策分析工具

以通俗的语言，结合知名企业的典型实例，深入剖析每种工具的适用范围、优点和缺点，为读者灵活选用这些工具做出决策提供翔实指导

决策的12个工具

（原书第2版）

（澳） Babette E. Bensoussan
（加） Craig S. Fleisher 著

姚军 等译

ANALYSIS WITHOUT PARALYSIS

12 Tools to Make Better Strategic Decisions
Second Edition



机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

译者序

致谢

第1章 分析在业务管理中的作用

1.1 日益增长的高效分析需求

1.2 观察的结论

第2章 分析过程

2.1 什么是分析

第3章 BCG增长率/份额组合矩阵

3.1 描述和目的

3.2 与经验曲线的联系

3.3 与产品生命期的联系

3.4 结合经验曲线和产品生命期

3.4.1 明星业务：高增长率、高市场份额

3.4.2 现金牛业务：低增长率、高市场份额

3.4.3 瘦狗业务：低增长率、低市场份额

3.4.4 问题儿童业务：高增长率、低市场份额

3.5 优点

3.6 缺点

3.7 BCG应用方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.1 步骤1：将公司划分为SBU或者业务产品线/分部

3.7.2 步骤2：度量每个SBU或者SBL的市场增长率

3.7.3 步骤3：度量每个SBU或者SBL的相对市场份额

3.7.4 步骤4：在矩阵的各维上定位每个SBU或者SBL

3.7.5 步骤5：为所有竞争者构造一个矩阵

3.7.6 步骤6：为每个业务单位或者产品线制定最优的总体战略

3.7.7 步骤7：进一步分解分析

3.7.8 步骤8：引入动态分析

3.7.9 步骤9：循环

3.8 案例研究：从BCG组合规划矩阵观察谷歌

第4章 竞争对手分析

4.1 描述和目的

4.2 优点

4.3 缺点

4.4 竞争对手分析应用方法

4.4.1 步骤1和2：确定你的竞争对手是谁，未来的竞争对手可能是谁

4.4.2 步骤3：确定你所需要的关于这些竞争对手的信息

4.4.3 步骤4：将收集到的信息组织为4个类别

4.4.4 步骤5：以合适的格式，及时向决策者提出分析意见

4.4.5 步骤6：根据分析开发战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.6 步骤7：持续监控竞争对手，审视潜在对手
4.5 案例研究：中国移动电话市场
第5章 推动力分析
5.1 描述和目的
5.2 优点
5.3 缺点
5.4 推动力分析应用方法
5.4.1 步骤1：识别行业DF
5.4.2 步骤2：评估DF的影响
5.5 案例研究：数码音乐市场的推动力
5.5.1 需求变化和增长
5.5.2 产品创新
5.5.3 消费者选择
5.5.4 互联网、卫星和智能手机使用的增长
5.5.5 产品使用者和使用方式的变化
5.5.6 这些推动力对需求、盈利能力和市场吸引力有何影响
第6章 财务比率和报表分析
6.1 描述和目的
6.2 财务比率和报表分析基本概念
6.3 财务报表的组成部分
6.4 评估比率的适当性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.5 优点

6.6 缺点

6.7 财务比率分析和报表分析应用方法

6.8 活动或者效率比率

6.8.1 库存

6.8.2 应收款

6.8.3 资产周转率

6.9 杠杆或者偿付分析比率

6.9.1 负债－权益比率

6.9.2 负债－资产比率

6.9.3 固定费用偿付比率

6.9.4 利息偿付比率

6.10 流动性分析比率

6.10.1 流动比率

6.10.2 速动比率

6.10.3 营运资金

6.11 盈利分析比率

6.11.1 资产回报率

6.11.2 投资回报率/权益回报率

6.11.3 毛利率

6.12 其他分析比率：资本市场或者股东回报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.12.1 每股收益
6.12.2 股价/收益（市盈率）
6.13 比率或者指标比较方法
6.13.1 行业比较
6.13.2 不同时段的绩效
6.14 综合和部门分析
6.15 案例研究：北美3个大型仓储会员店的FRSA
第7章 五力行业分析
7.1 描述和目的
7.2 新进入者的威胁
7.3 供应商议价能力
7.4 买家的议价能力
7.5 替代产品或者服务的威胁
7.6 现有参与者的竞争程度
7.7 优点
7.8 缺点
7.9 五力行业分析应用方法
7.9.1 步骤1：收集信息
7.9.2 步骤2：评估和考察
7.9.3 步骤3：开发战略
7.10 案例研究：对美国航空客运行业应用五力模型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.11 案例研究：对全球医药行业应用五力模型
第8章 议题分析
8.1 描述和目的
8.2 优点
8.3 缺点
8.4 议题分析应用方法
8.4.1 步骤1：识别和预测议题
8.4.2 步骤2：分析和评估议题
8.4.3 步骤3：选择议题响应模式和类型
8.5 议题分析实例
8.5.1 案例研究：扩大水力发电设施议题的分析和管理
8.5.2 案例研究：Minnegasco的议题优先级评估过程
第9章 产品生命期分析
9.1 描述和目的
9.1.1 第1阶段：推出
9.1.2 第2阶段：成长
9.1.3 第3阶段：成熟
9.1.4 第4阶段：衰退
9.1.5 推出战略
9.1.6 成长策略
9.1.7 成熟战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.8 衰退战略
9.2 优点
9.3 缺点
9.4 PLC应用方法
9.4.1 步骤1：估计潜在需求
9.4.2 步骤2：确定价格范围
9.4.3 步骤3：预测可能价格范围的销售量
9.4.4 步骤4：考虑与竞争性削价相关的风险
9.4.5 步骤5：确定成长阶段的基本市场战略
9.4.6 步骤6：定义整合标准
9.4.7 步骤7：预测转折点
9.4.8 步骤8：改良每个阶段的战略
9.4.9 步骤9：保持对新PLC的警惕
9.5 案例研究：苹果iPod到iPad的产品生命期和增长潜力
第10章 情景分析
10.1 描述和目的
10.2 生成情景的方法
10.2.1 定量方法
10.2.2 定性方法
10.3 优点
10.4 缺点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.5 情景分析应用方法

10.6 案例研究：传统和新兴林业产品企业的情景

10.6.1 情景1：世界沿着正常轨道继续发展

10.6.2 情景2：重复出现的经济危机

10.6.3 情景3：能源价格急剧上涨

10.6.4 情景4：新兴碳经济

10.6.5 上述情景的商业意义

第11章 宏观分析

11.1 描述和目的

11.2 优点

11.3 缺点

11.4 环境分析应用方法

11.4.1 步骤1：理解环境中所要分析的部分

11.4.2 步骤2：理解趋势之间的相互关系

11.4.3 步骤3：关联趋势和议题

11.4.4 步骤4：预测议题的未来走向

11.4.5 得出结果

11.5 案例研究：品牌存亡的STEEP分析

第12章 SWOT分析

12.1 描述和目的

12.2 优点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.3 缺点

12.4 SWOT应用方法

12.4.1 准备进行SWOT

12.4.2 步骤1：列出和评估SWOT要素

12.4.3 步骤2：分析因素并排定等级

12.4.4 步骤3：识别战略协调性，开发策略增强匹配

12.5 案例研究：洛克希德－马丁公司

第13章 价值链分析

13.1 描述和目的

13.2 优点

13.3 缺点

13.4 价值链分析应用方法

13.4.1 步骤1：定义公司战略业务单位

13.4.2 步骤2：识别公司关键价值创造活动

13.4.3 步骤3：进行内部成本分析

13.4.4 步骤4：进行内部差别化成本优势分析

13.4.5 步骤5：规划行业利润池

13.4.6 步骤6：纵向联系分析

13.4.7 步骤7：迭代

13.5 案例研究：沃尔玛商场集团的价值链分析

13.5.1 主要活动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.5.2 支持活动
第14章 赢/输分析
14.1 描述和目的
14.2 优点
14.3 缺点
14.4 赢/输分析应用方法
14.4.1 步骤1：确定目标细分和潜在客户
14.4.2 步骤2：理解内部文化问题
14.4.3 步骤3：开发问卷
14.4.4 步骤4：准备访谈
14.4.5 步骤5：进行访谈
14.4.6 步骤6：分析和解读
14.4.7 步骤7：传播
14.5 赢/输分析案例研究：电子邮件营销解决方案
14.5.1 赢/输分析过程
14.5.2 发现
14.5.3 容易的改进
14.5.4 更长期的改进
14.5.5 竞争优势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

译者序

当机械工业出版社的编辑邀请我翻译本书的时候，我首先被本书的内容所吸引，继而又感觉没有把握：两位商业分析业界顶尖专家的著作，讲述的又是高级的主题，这恐怕是一件棘手的任务吧？

略作浏览之后，我终于放下心来，两位作者对商业分析的目的、使命和过程略作介绍之后，便以通俗平实的语言，详细介绍了当今商业分析中12种重要的工具，他们脱离繁琐的理论和算法，直接道出了各种分析工具的适用范围、优点和缺点，并将应用过程分成一个个易于理解的详细步骤，即使从未从事过商业分析的读者，读来也会轻松自如，获益匪浅。

介绍每种工具之后的案例研究，是本书最有价值的部分之一，它们大都取材于读者耳熟能详的企业或者行业，如中国移动市场、苹果公司、沃尔玛等，这些案例研究简明扼要，而且都在读者伸手可及的范围内，我们甚至可以亲身去体会，从而使我们在学习书中介绍的工具时有了一个实践的机会，有了这些例子的对照，读者更能深入理解这些经典工具的效果。

对于有志从事商业分析、企业决策的读者来说，本书是绝不应该错过的必读书籍，它不仅回顾和介绍经典的工具，而且与时俱进，除

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了最新的工具之外，还指出了经典工具在快速变化的当今世界中的不足之处，并给出了简单的应对之策，从而让读者更好地去思考，不断地提升自己。

完成本书的翻译工作之后，我们庆幸自己得到了一个很好的学习机会，也盼望着本书能给读者带来帮助。因为自身的水平问题，其中的错误在所难免，在此也希望广大读者多多批评指正。

本书的翻译工作主要由姚军完成，徐锋、陈志勇、刘建林、白龙、陈霞、方翊、宁懿、林耀成、管军凯等人也为翻译工作做出了贡献，感谢机械工业出版社的编辑对翻译工作提供的中肯意见和帮助。

姚军

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致谢

为了写作本书，我必须站在许多人的肩膀上。在我面临危机时，合著者Craig Fleisher给了我巨大的支持和理解。我丈夫的耐心、扶持和理解，提供给我一个安心的工作空间。我的家人和亲爱的朋友们对我在完成本书时多次离开他们表示理解。感谢Pearson的许多工作人员，感谢你们使这本书得以出版，感谢Jeanne Glasser，感谢你再次要求我回到这本书上来。没有你，我们无法完成它。

最后，我要感谢许多客户和同事，感谢你们提出问题，使我意识到必须找出更简单的业务分析方法。我希望这本小书能够为你们提供解决某些问题的必要工具。

——Babette Bensoussan

我要向长期的合著者和朋友Babette Bensoussan表达谢意，感谢她为了完成本书而付出的努力。我还要感谢我的家人、朋友和同事，感谢他们在我写作本书期间表现出来的耐心和理解。我以前在BBA的优秀学生Darby E.Chancey在审稿中给了我很大的帮助，并对其中的多个章节提出了意见，此外还要感谢BBA 2012年春季学期的实习生Jason Grooms。感谢曾经和我合作并支持我的多所大学中的每一个人，包括莱切斯特商业学校－德蒙特堡大学（英国）和我的好朋友Sheila

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Wright博士，我和他们合作带了多名博士生，完成了许多研究项目，还有坦佩雷科技大学（芬兰）及商业和技术管理系主任Mika Hannula教授，我曾在那里担任讲师，并担任博士生的助教。Jeanne Glasser和她在Pearson的同事非常高效，在本书的写作中提供了很多帮助。最后，我要感谢Aurora WDC的优秀同事们，特别是Arik和Derek Johnson，他们常常不得不忍受我为了完成本书而工作到很晚。

——Craig S.Fleisher博士

本书描述的许多技术都是由顶尖的经济学家、财务和成本会计、未来学家、商业教授、咨询师和其他富有洞察力的业者或者学者提出的。他们常常拓展自己的思路，解决所面对的紧迫分析问题。感谢这些人帮助我们加强对业务、竞争和策略分析的理解。我们在本书中诚挚地感谢这些技术的原创者。但是，有些时候这样的谢意难以言表，在某些技术（例如SWOT）很快就得到广泛的接受，成为组织决策分析的通用知识时尤其如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第1章　分析在业务管理中的作用

有多少飞行员能够在不接收信号，不了解前方有什么障碍物、飞行速度、天气条件和飞机性能的情况下飞行？有多少将军能够在没有首先勘察地形、了解敌情、知道己方和对手的兵力、思考己方和对手可能采取的行动和反制措施的情况下领兵打仗？这两个问题的答案应该都是“几乎没有”。但是，有多少公司高管被新的竞争战略和战术打得措手不及，不理解公司为何失败，或者因为缺乏关键的信息或者洞察力而做出糟糕的决策？数数商业媒体每天提供的例子，你就会发现“太多了”。

在当今的信息时代，商业人士必须越来越多地了解他们的竞争、环境、组织和战略，才能获得成功。本书介绍的分析就是这样一种途径，是一种意义构建（Sense-Making）活动。成功的分析师能够生成可操作、关键和及时的情报，并将这些信息传递给其他人，供人们据此采取行动，为所在机构创造更令人满意的未来。本质上，分析人员为客户（高管人员）定义和制作更好的未来的现实（认识），而客户的决策将真正地创造这一景象。

业务管理是一种组织管理方法。它的目标是拓展价值、管理能力、组织职责，以及连接各层次战略、战术和运营决策、跨越各种机构的管理系统。经过分析的情报可以提高管理的效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当代公司管理层的关键任务是参与和投入组织战略和战术的制定。遗憾的是，战略这个词被滥用了，对于不同的人来说，它的含义各不相同。甚至不同的管理学者和高级管理人员也难以定义它，或者对其含义达成共识。

我们并不想趟浑水，在已经冗长的定义中再添上一笔，但是我们知道，成功的战略是以原创性和独特性为基础的，在客户价值上有不同于竞争对手的看法。经济学家将这些不同的想法定义为“竞争力”（Competency）。在战略管理的术语中，这意味着试图开发与众不同的组织过程、关系和资源。开发出与众不同的竞争力的公司通常能够很好地在市场上运用这些能力，实现竞争优势。

竞争优势是组织在市场中获得优于竞争对手地位的独特方法。这种状态最常见的证明是组织产生和持续保持利润高于行业平均水平的能力。帮助组织获得竞争优势的主要过程是战略规划（见图1.1）。这一过程可以定义为开发、规划和详细说明组织战略，并为执行它分配职责和资源的有序、系统工作。

战略开发过程的管理决策集中在如下方面。

• 组织的活动范围：这是最常被忽视的战略要素，解决如下问题：我们将在哪里运营？我们的目标客户是谁？我们应该回避和面对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪些竞争对手？价值链中的哪些部分应该由我们自行解决，哪些应该外包？

• 保持组织活动与所在环境的一致：这是寻找战略，实现令人满意的“适用性”。环境常常改变，战略必须是动态和灵活的，以有效地应对这些变化。

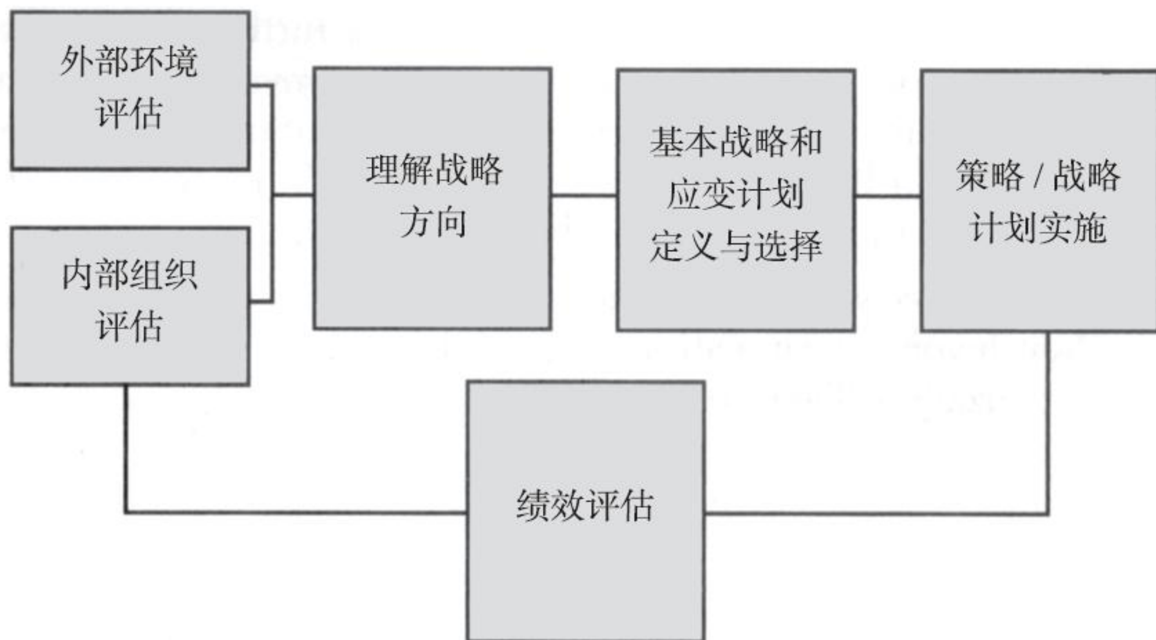


图1.1　一般战略规划过程

• 保持组织活动与其资源容量的匹配：这要求在自身能力范围内赢得客户、产生利润。

• 全组织更改的意义：从本质上说，这些更改很复杂，需要卓越的执行力和战略实施能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 组织重要资源的分配与再分配：这要求我们将资产用在最有价值的地方，寻求资源的最优化。

• 战略影响因素的价值、预期和目标：决策者理解发生的情况，并且清晰地意识到组织现在和将来的方向。

• 组织长期的战略方向：根据行业的变化、活力和竞争特性，这可能涉及5~10年。

在上述过程中，管理决策可能不同，这取决于时机和决策者的职责。这些决策常分为战略、战术和经营决策。

• 战略决策支持组织的愿景、使命、价值观，影响重要资源的分配。它们决定了组织中下一步决策的优先顺序或者步调，这种决策不经常做出，可能无法逆转，对于组织在市场上的竞争力有着潜在的实质性影响。战略决策由最高管理层做出，影响组织的业务方向。

• 战术决策不如战略决策范围广；它包括组织的规划和实施策略，通常由中层管理人员做出，常常对市场、会计、制造等职能，或者业务单位和产品（而不是整个组织）产生实质性影响。战术决策对资源的影响通常不如战略决策。

• 经营决策支持组织经营所需要的日常决策；它在几日或者几周内生效，通常由低级管理人员做出，经营决策不同于战术和战略决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

策，它的制定更频繁，往往随时做出。经营决策一般有很好的结构，经常带有精心定义的操作手册，或者很容易理解的参数。

领会实现组织及其（业务或者竞争）环境之间匹配或者一致的途径，是所有高级管理人员的关键任务。这要求相当多的分析工作，以及对组织总体竞争环境的深入思考。该过程要求系统性的关注，而这在许多组织中十分短缺。

不能期待任何高管人员对整个竞争形势有足够的了解，做出所有正确的决定。在当今复杂、不确定、充满风险和混乱的全球性竞争环境中，增进对竞争领域的了解和战略性思维的急迫需求，正是迫使组织开发和改进自身分析能力的动力。

必须很好地完成分析，才能帮助组织取得成功。

但是，每个人不都在学校或者工作中学习过分析吗？我们不能和其他人一样，通过直觉、本能和经验，在未来取得成功吗？

这些问题的答案是“不”——特别是在最近的时期内。表1.1解释了分析是什么，不是什么。

对竞争形势、环境、组织和战略的分析，至少应该帮助你在决策中得到如下好处：

表1.1　分析的定义

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	分析是……	分析不是……
方法	经过证明的技术的实际应用，结合了科学、艺术和技巧	行业惯例的不断使用和一次性解决方案；重复使用相同的东西
过程	有效地将情况分解为组成元素，并且重新组合以面对挑战或者解决问题的方法或者规划好的步骤	临时方案；“我们只知道这是什么和怎么做；幸运的是，我们目前做到了”，“我们只知道这么多”，或者“我们高价雇用了咨询师来做这些事情”
输出	从数据和信息中得到的可行见解、情报、手段和含义。面向未来、精确、资源利用效率高、客观、实用和及时（Future-oriented, Accurate, Resource-efficient, Objective, Useful, Timely, FAROUT）	重新打包、重新组合、重新分类的数据和信息综合体；通常是手边信息的“剪切和粘贴”摘要，没有进行有意义的转换
数据源	符合法律和道德的数据或者信息收集，由结构化的分析问题定义的客户需求驱动；源和内容都进行了认证和校验	从不合法的来源或者采用不道德手段搜索和使用数据，通常不完整；主要是可有可无的数据，没有启发性，或者客户已经知道
支持系统	使用应用程序相关的通信、信息和管理系统，补充你的想法	可以购得或者现有的软件应用，“大力神丸”式的解决方案
时机	在做出任何决策之前提供，作为早期预警	匆忙提供，以支持已经决定的问题；为时已晚
沟通渠道	以决策者最容易理解和使用的方法进行；频繁地面对面和互动式讨论	通过特定格式的“正式”报告进行； 总是采用书面形式，电子邮件和“推送”过多
回答的问题	什么？ 那又怎么样？ 现在怎么办？ 以后怎么办？	啊？ 这是什么意思？ 有没有什么关键的或者新的内容？ 我可以带走什么？用这能干什么？
推动力	即将做出的决策；你或者老板需要知道的情况；能够帮助你的组织在市场上取得更好形势的需求	你认为（或者希望）对管理层重要的东西；表明我们真正做了事情的需求；我们的竞争对手这么做了，所以我们也应该做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 对竞争环境中可能出现的机会或者迫近的威胁做出早期预警，让你有更多的时间来解决它们

• 对组织相对竞争地位、优势和局限性以及竞争力做出客观公平的评估

• 帮助组织更快和更容易地适应环境和改变自己，从而避免典型意外打击

• 在相关、可操作和及时的情报基础上，建立组织战略、市场、销售或者产品计划的手段

• 为组织积累的知识和学习库增添有价值的内容

• 系统性的理解将歧义和复杂度降低到可接受的水平，以此为基础的决策有更大的说服力

推动绩效分析的目的是更好地理解所在行业、环境和竞争对手，以做出更好的决策、实现更好的结果。更高效的决策有希望改进战略的质量，提供竞争优势，相应地取得优于竞争对手的绩效。

任何分析的输出都应该是可操作的（即面向未来的），应该帮助决策者开发更有竞争力的战略和战术。分析结果还应该有利于比竞争对手更好地理解竞争环境，帮助规划和投入其他人无法匹敌的市场活动。分析的终极目标是产生更好的商业成果！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.1 日益增长的高效分析需求

如前所述，从分析中获得商业成果已经成为近年来竞争力的重要方面，其中的几个重要的原因如下。

首先，全球化已经将大部分市场的竞争程度提升到很高的水平。过去，竞争对手可能在正确的时候出现在正确的地方，从而保持竞争的优势。地理、物理和社会政治的壁垒使竞争对手们在许多市场中陷入困境，不得不撤出。这类壁垒在通信、信息系统、知识、技术、贸易政策和运输的巨大发展中大多已经不复存在。在市场壁垒瓦解的情况下，新的竞争对手就会很快出现。

而且，新的竞争对手可能采用和现有的竞争对手不同的手法。他们可能已经研究了不同环境中的业务，往往面对不同的客户需求、利用独特的资源，并且根据这些特殊的环境和经验去理解竞争的形势。组织不再能够期望竞争对手遵循过时的游戏规则和老旧的行业竞争手段。有时候，竞争甚至不会以合乎逻辑、明智或者道德的形式出现，但是仍然是合法的。因为在这种新的全球竞争中，彻底了解竞争对手和商业环境就变得更为重要。

其次，全球经济的特征是知识经济。我们正在进一步地改变19世纪以来占据统治地位的工业化经济模式。工厂、财产和设备制造有形

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的商品。而服务和与人们及其所知事物相关的无形产品，现在已经成为大部分领先经济体GDP中最大的一个组成部分。服务更多地是基于关系和知识，而非物质的。

近年来数据存储的快速增长表明，许多公司积累数据和信息，但是并没有意识到知识和信息不是一回事。因为通信渠道的改进，信息的数量远多于过去。信息中的噪声、冗余和歧义越来越多，因此价值也越来越低。这种情况类似于商业专业人士所说的“从消防软管中饮水”，也就是经济学家所说的“供大于求”。要保持竞争优势，公司必须以独特的方式收集和应用数据及信息，在混乱和复杂的情况中建立秩序，在利用和传递知识的同时，努力提高专业技能。很好地做到这一点，就能实现信息的不对称，这对于战略的开发是非常重要的。

知识是行动的能力。将知识转换为业务上的洞察力和行动，需要在分析、意义构建和意义表达上有竞争力。竞争力包含经验、对行业和组织条件的真实了解、决策和管理技巧以及价值判断的能力。分析竞争力往往通过尝试、犯错、实践、反省、重复和训练拓展。和以前相比，知识经济意味着组织必须进一步开发其资源、能力、竞争力，如果它们想要获得和保持竞争优势，那么最终需要发展的是专业能力。

第三，新经济的特征是越来越高的可模仿性，竞争对手快速复制新产品或者服务大部分特性的能力比以往更强。由于市场的复杂性，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需要与其他组织结盟、与竞争对手合作、资产分拆和组织之间的外包和人员分配不断变化，从而导致复制越来越难避免。由于通过法律手段（如版权、专利和商标）保护产品或者服务，竞争对手现在更容易围绕新产品进行制造，因为内部工作原理的许多相关信息都可以公开获得。在政府和国际机构必须与别人分享信息，以确定新产品的法律可行性的时代里，寻找这些信息也变得更加容易。不少公司通过成为进入市场的“快速跟随者”并强调自身在原创者之后快速提供产品或者服务改进的能力，取得了成功。

第四，复杂度和速度的提高同时带来了问题和机遇。变化的市场是以能够比过去更快速地传递数据的通信和信息技术为基础的。虽然在机械方法上发生了这种变化，但是人类处理数据的能力实际上保持稳定。

一二十年前，“先驱”公司可以通过推出新产品或者服务，在多年内保持很大的优势。现在，公司在市场领先位置上保持的时间已经大大缩短；换句话说，公司享受市场领先者地位的间隔或者“半衰期”已经缩短到前所未见的水平。推出新产品或者服务的周期也变得更短。各家公司必须持续降低这一时间，同时增加新产品的推出数量，走在竞争对手的前面。创新比过去更加重要，而分析可以弥补和支持创新！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1.2　观察的结论

如前所述，所有因素都决定了好的竞争情报是必需的。好的竞争情报需要有效的分析。成功的商业分析需要理解环境、行业和组织。这种理解来自经验、可靠的数据和信息以及分析技术的正确选择和应用。

今天的商业人士必须更好地确保所执行的分析采用的是经过证明的合理方法。未来，你有希望掌握一组核心方法，在评估数据和信息时更加高效，和决策的联系更加紧密。在阅读本书之后，你至少能够知道12种经过证明的方法，帮助你更快、更好地推进工作。

本书描述了12种较为著名并被广泛使用的商业、竞争、环境和市场分析技术。它们用于帮助需要深入了解商业大环境及其战略的商业人士。本书的基础是我们数十年来在咨询、实践、教学和业务与竞争分析方法的研究中积累下来的知识、技能与经验。书中介绍的内容适用于任何类型的企业，不管企业是否上市、规模如何。

本书的前提是，在任何环境中工作的商业人士都必须有可靠的工具和技术，帮助他们解决有关企业竞争能力的重要问题——不仅在现在，还包括将来。遗憾的是，我们已经看到很多企业使用有限的工具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集，竞争性情报十分缺乏。这就像只有锤子的工匠，他们只能希望所有产品里都有钉子！

本书重点讨论分析，它不是商业管理或者战略规划教科书。与此同时，我们必须承认，书中描述的过程和技术对战略规划人员与管理人员有好处。关于这些主题的好书很多，我们也会参考许多这方面的书籍。令我们惊讶的是，在有大量技术可用的情况下，人们在竞争和战略分析上使用的工具却很有限，取得的成果也非常少。

这种结果不仅来源于所选工具的低质量、过时或者不当使用，还源于对这些工具的误解和滥用。即使受过良好商业学院教育的人，也可能没有合适的环境、说明书、经验或者指南，无法高效使用这些技术，处理现实的意义构建或者意义表达问题。

本书提供12种工具和技术的说明，评估每种技术的长处和不足，并概述实际使用这些技术的过程。本书还包括应用示例，这些应用能够带来关键的制胜因素——洞察力。

在一家面临高度竞争的企业中担任商业人员是很困难的，特别是在分析的艺术上缺乏经验或者鉴别能力时。商业人士在分析上的难题比过去更加令人畏缩，原因如下。

- 快速判断的压力：竞争对手的行动很快，投资者和股东希望及时得到季度绩效目标，客户希望明天就得到解决方案——没有人愿意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等待。时间对于商业人士来说是最珍贵的资源，因此时间总是不够用。决策常常在你目前已知的情况基础上做出，因为形势不允许延迟。所以，你必须不断寻求确定能够快速提供可靠输出的数据集和分类系统。任何地方的商业人士都必须应对时间紧迫的工作环境，评估其分支。

• 很不明确的情况：不明确的情况有多种形式，可能源于竞争的特性、竞争战术的使用范围、关键利益相关方对竞争形势的反应、产品或者过程改进、消费者对竞争战术的反应等。研究人员已经研究了这些类型，发现模糊性可能是对竞争性模仿的有力屏障，可以使竞争者在更长的时期保持领先。

• 越来越多的接收/处理信息：及时并以要求的格式获得所需信息的情况很少。传统信息管理系统在捕捉、分类和排序传言、小道消息和员工所拥有的知识方面效能很差，你可能缺乏第一手信息，这些信息是“皇冠上的明珠”，能够使分析变得很有价值。

出色的分析是商业洞察力的关键，敏锐的洞察力能够为现代企业带来高价值、预测性的决策支持能力。对客户、竞争对手、潜在商业伙伴、供应商和其他有影响的利益相关方的认识往往是公司的第一道（而且常常是唯一的）战线。将这种能力保持到将来，要求企业管理人员利用每个机会，开展有说服力、相关、及时、敏锐和可操作的分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分析的输出必须为决策过程提供保持组织竞争力、早期预警市场变化带来的机遇和所必需的关键洞察力。我们希望本书能够为你提供一些有益的指导，帮助你获得更好的洞察力，支持组织在竞争中的努力，实现其市场意义构建和意义表达目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第2章　分析过程

因为在大部分商业学院和管理培训计划中缺乏单独的课程，分析成了高效管理中的“丑小鸭”。管理方面的作者很少编著有关分析的书籍，没有多少人愿意谈及它，自称分析专家的人更是少之又少。只要比较一下数据分析和数据采集的商业可用性和可见性就知道，数据采集器遍布各个角落——在你可以访问搜索引擎的每个地方都有。数据采集方法对大部分使用者来说都是通用的且很容易取得，数据采集机构也很多。如果不相信，走进本地的图书馆，搜索互联网，或者读一读行业杂志上的广告就明白了。

那么，为什么分析的信誉很差？除了第1章介绍的原因之外，我们认为，管理人员很少谈论分析的原因有很多解释。

• 分析对大部分人来说很难：本质上，人们更愿意采用阻力最小的途径，而不愿意花费精力。在高速发展的数字世界中，采集大量数据比了解其应用方法更容易。这就可以解释为什么在过去十年中全球发展最快的行业就是数码存储。

• 几乎没有人分析自己的分析：很少有人真正详细地制定分析商业现象所用的过程。许多人甚至难以解释自己是怎样得出分析结论的。随着时间的推移，仍然使用流程图和其他改进技术提升绩效的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也越来越少。这有点像骑自行车：很多人跳上车就骑，但是无法向新手或者希望摆脱辅助轮的4岁孩童解释自行车到底怎么骑。

• 公认或者确定的分析专业人士很少：在许多领域，人们可以通过清晰的教育和认证途径证明自己的竞争力。而在分析中不存在这种途径。即使是那些已经有了专业知识的人也无法传授或者传播分析的方法。分析技能可以随着经验和知识的增长而拓展。

• 将分析组件作为较大决策过程的一部分进行管理的框架很少：很少有人能够全面地解释根据“3个E”成功管理分析的方法：效率（Efficiency）、效果（Effectiveness）和产出（Efficacy）。很少有人评估分析的质量和性能。

我们在多个大规模商业调查中发现，数据采集的经营思路远比分析成功。我们发现了一些普遍问题，可以解释分析为什么没有得到合适的经营思路。

• 工具成规：就像拥有锯子的孩子将所看到的东西都当成需要切割的木头一样，人们总是重复使用相同的分析工具。我们将滥用相同工具的倾向称作“工具成规”（Tool rut）。这违反了一个原则：在应对复杂的动态世界时，商业人士必须研究并有效地应用多种模型，以产生价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 商业学院的秘方：许多负责分析的人士都曾经上过MBA课程，课程中他们学到了一些久经考验的“秘方”，传授这些秘方的教师缺乏竞争分析经验和专业知识。也许这些教师者拥有财务和管理会计背景，但战略、商业和竞争分析不同于会计分析，正如战略不同于会计。

• 盲目相信比率：大部分商业人士根据历史数据和财务比率进行分析。这最多只能提供对比，告诉他们两个组织在特定数据点或者数据集上的差距，对于解释和拉近这个差距的方法没有帮助。大部分比率针对过去的行动、表现和绩效。分析必须始终针对未来。

• 便利店：人们常常在他们所拥有的数据基础上进行分析，而不是在应该拥有的数据上进行。因为有某些数据可供利用，所以他们使用适合于这些数据的分析技术，而不是专注于他们的问题或者必要的认识。在要求会计进行分析，他们提供只反映财务控制的输出时，这种情况特别明显。

第1章曾经提到过，这是一本关于分析的书籍。我们承认，使用这个术语会让接受我们的建议和指导的大部分商业人士感到不舒服，尤其是在我们超越大部分人所处的“雾里看花”的水平时。

跟随着当今全球竞争环境变化的脚步，组织不断地重新定位自身，保持领先或者赶上其竞争对手。因此，组织必须更好地了解所处

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的环境和自身的发展并实现动态定位。这是分析过程的主要目标。

分析无疑是商业人士较为困难和关键的任务。但是，正如本书所述，分析项目规划和数据采集近年来已经有了进展，而分析则并非如此。

正如过去向科学工作者传授的研究类型一样，分析过程和科学方法有许多共同之处。分析人员观察特定的事件、人物或者行动；指出一个命题或者假设，解释所观察到的现象，以预测可能发生的情况。然后，这些预测可以进一步通过更多的观察或者数据进行评估，根据结果改良假设。很少有商业人士能够像这样系统或者全面地进行分析。

如前所述，商业管理包含了企业的各个方面。对组织所受环境影响具备知识和理解，才能确保决策的正确。这不仅要研究最“合适”的行动，还要考虑不同利益相关方的需求，判断得到好结果所需要的因素。

那么，如何规划战略，确保它们的正确性？只有通过认真地采集、检查和评估事实，才能根据组织的资源和需求找出正确的替代方案。

在当今这个信息过载的世界里，我们认为采集更多或者新的数据或者信息不是关键的问题。通过分析检查和评估信息才是制订正确的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略和决策的关键。这一过程需要知识、技能、时间和精力。尽管大部分组织都收集了某种形式的竞争信息，但是令人吃惊的是，很少有企业对其进行正式的分析，并将结果整合到持续的商业决策和战略开发过程中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2.1 什么是分析

当使用分析这个词时，我们指的是将整体分解为各个组成部分，以理解各个部分的价值、种类、数量或者质量的过程。这不仅意味着从整体得到特定情况的成因，也不只意味着总结采集的信息，这是分解问题。现在的管理思路是，每个组织至少需要一些专业人士，主动地参与每个部分的评估和检查。

你怎么评估和检查每个部分？

分析是科学和非科学过程的多角度、多学科组合，人们利用它解读数据或者信息，提供有意义的见解。它用于找出关联，评估趋势和模式，识别绩效差距，最终识别和评估组织的机遇。分析回答和所收集数据相关的“那又怎么样”和“现在怎么办”等关键问题，提供与决策直接相关的深刻见解。

高效的分析需要经验、好的输入信息、直觉、模型，有些人甚至认为需要好的运气。必须不断改变和平衡艺术与科学、常识与模型以及直觉与指令的组合。

我们进行分析的原因是，虽然存在丰富的信息，需要分析的问题往往很复杂，实际的总体情况可能并不是显而易见的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图2.1说明了分析的通用方法。

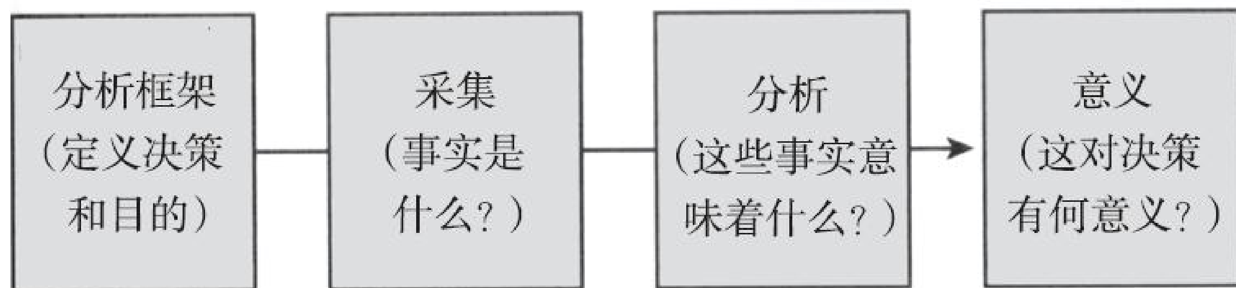


图2.1　分析的通用方法

分析过程取决于原始数据。但是，仅凭数据并不能促成高效的分析。采集和用于响应需求的数据必须经过评估，了解其准确性和可靠性。

你必须知道，了解准确性意味着至少承认不是所有数据的质量都一样。有些数据可能很出色，有些数据无足轻重，有些数据很糟糕，有些甚至是欺骗性的。你必须评估数据来源，知道输入数据是否准确可靠。无效的数据几乎总是产生无效的发现，正如俗话所说，“种瓜得瓜，种豆得豆”。

数据来源提供数据往往有不同的原因。知道个人或者群体数据的根本成因在确定它们是否适合于分析时很重要。有些数据来源因为在数据集中引入偏见而臭名昭著。例如，有政策议题的宣传小组往往在提供给政策制定者的数据中带有偏见，有时候遗漏对其立场不利的数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据，而过分强调支持其立场的数据。你可能已经知道，高效的分析取决于高效的数据采集和信息收集。

数据采集欠佳，无法执行好分析。我们曾经遇到许多人，他们希望痛饮神秘的“分析之泉”，也就是使用人们更熟知的所谓“魔弹”软件，依靠它们可靠地执行分析任务。这种东西并不存在，而且我们非常怀疑它有朝一日是否真会出现。不过，我们相信参加某些活动，确实有可能提高这一过程的专业水平。

• 清楚地了解决策的客户将使用分析的哪些结果，如何使用这些结果

• 选择和分类数据及输入信息（也就是，从“最好知道”或者“谁对这个感兴趣”的项目中得出“必须知道”的项目）

• 选择适用于特殊需求的分析技术，以及应用它们的时机和顺序

• 知道你需要了解和传达的信息，高效地通知组织决策和决策者（也就是意义表达）

好的分析源自持续的实践。正如顶级的运动员反复地练习和改进动作，直到能够毫无缺陷地完成它们一样，对本书中描述的技术进行越多实践，对每种技术的应用就越娴熟，你提出的见解就越高明。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

分析技术的应用是否能够实现其效果取决于许多因素。根据我们对这些技术应用的经验和理解，你在进行正式分析时应该记住几个要点。

首先，许多组织使用正式的方法作为管理决策的捷径。本书的方法以实验研究为基础，并由一系列管理学科发展出来的可靠理论支持。我们以简洁的风格单独介绍各种方法，不宣称这些应用能够带来“魔弹”般的答案。

其次，没有适合所有情况的分析工具。分析的深度与复杂度取决于商业环境和你的需求。先理解需求非常重要，没有一种方法能够回答决策者在改进竞争力中所需要了解的所有问题。特定分析技术几乎总是用于特定的目的，多种技术组合应用才能得到最优的结果。

第三，你应该警惕，不要过于依赖少数技术。这在没有经验的分析人员中很常见，原因主要有：

- 他们过去应用某种特殊技术得到了正面的结果。
- 他们已经适应了这种技术。
- 他们拥有支持重复应用相同技术的方便数据。

可能由于各种原因，使用本书中描述的技术不能让你得到构想和实施有效竞争战略所必要的分析质量和数量。例如，我们的经验表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明，利用这些技术，很容易从不完整或者有缺陷的数据中得出不正确的结论。如前所述，数据的质量对于高效的分析输出至关重要。

你还应该注意，尽管分析技术十分丰富——我们在本书中就描述了其中的12种，有些管理人员仍然会因为认知的扭曲和偏见做出糟糕的决策。研究人员已经找出了分析过程中可能出现的各种常见偏差，包括以下几种。

- 加大投入：管理层在一个项目中投入越来越多的资源，甚至在他们收到了项目正在走向失败的证据时也不肯罢手。更为理智的行动应该是以放弃减少损失。但是在这种情况下，理智往往无法战胜个人的责任感、不愿意承认失败或者不愿意承认支持初始决策的前提已经变化的心态。

- 群体思维：这发生在一群决策者（例如高管团队）没有全面考虑决策前提就着手一系列行动的情况下。这类行动往往基于情感而非对正确行动的客观评估，在具有强势领导和文化的组织中，最常出现这种情况。

- 控制错觉：这是人们过高估计自身对事件控制能力的倾向。例如，某人曾经多次选中获奖的彩票号码，他可能开始相信自己擅长此道，这往往是过度自信的结果。高级管理人员特别容易出现这种认知偏差。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 先入为主：笃信变量之间关系的人倾向于根据这些信念做出决策，甚至在分析提出与之相悖的证据时也不做改变。此外，这些人往往只寻求和使用能够确认他们的信念的数据，而忽略与之抵触的数据。从战略的角度看，这可能发生在管理人员坚信组织现行战略有效时，即使证据显示其并不恰当，他们仍然继续鼓吹现行战略。

• 简化：人们用简单的例子去理解并不是那么简单的问题。过度简化复杂的问题是危险的，可能误导组织做出错误的决策。这是我们在应用本书所述技术时最应该注意的关键点之一。

• 代表性：这是违反大数统计原则的一种偏见。人们往往表现出一种倾向：从少量样本（例如经验）归纳，得出对更普遍的现象或者更大群体的解释。

上述偏差的存在，为分析过程及其目的和结果带来了问题。组织中的人常常采集超出决策需求的信息，这样做部分是为了影响其他人，另一部分是为了表现自己工作勤奋并让自己的结论显得很合理。换言之，分析常常不仅用于客观的决策，还用于政治目的。

实际上，如果人们能够自行决策，没有必要说服别人，那么分析的必要性就大打折扣了。

因为这些问题和相关的其他问题，本书所描述的技术绝不应该用于回避为了全面理解组织目前与未来商业和竞争环境所必需的战略性

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

思考，这些技术有助于深化战略思考，但不能代替它们。

成功地执行分析需要什么条件呢？成为高效的分析人员就像冲浪——日复一日地到海边去，尝试寻找和利用最好的波浪。在每个项目中，最好的分析人员不断地做出权衡，沿着分析环境中的12个连续统一体重新定位理想化的方法，这些统一体包括：

1.	创造性	<--->	科学性
2.	演绎	<-- 推导 -->	归纳
3.	个人	<-- 组合 -->	企业
4.	直觉	<--->	理解
5.	准确	<--->	透视
6.	过去	<-- 现在 -->	未来
7.	定性	<--->	定量
8.	自动化	<--->	人工处理
9.	精简	<--->	整体
10.	书面 / 口头 /2D	<--->	可视化 /3D
11.	客观	<--->	主观
12.	经营	<-- 战术 -->	战略

资料来源：C.S.Fleisher和S.Wright“Causes of competitive analysis failure：Understanding and responding to problems at the individual level”，Journal of Strategic Marketing，2010，18（7），pp.553~572页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们可以在本书中描述数百种战略、战术和经营分析技术，但是我们没有这么做，而是广泛地研究了这一领域的大量文献，结合调查研究和我们自己的经验，确定最适合在分析过程中广泛应用的方法，介绍给广大读者。

正如第1章所述，本书研究了12种所谓的“经典”商业和竞争数据信息分析技术。这些技术包括了环境、行业、竞争对手和组织分析模型，能够帮助任何商业人士从有限的数据中得出高效的结论，将似乎并不匹配的信息组合起来。

记住，任何技术列表都会遇到语义和定义混乱的问题。本书所描述的一些技术有多种名称。这可能是因为该技术与特定的起源组织（例如BCG矩阵）或作者（例如Porter的五力模型）相关，也可能是因为该技术已经有了一个通用的术语（例如竞争对手分析）。我们承认，本书介绍的某些技术在多年的使用中已经进行了改良，或者本身就是其他相关技术的衍生品。在所有情况下，我们都试图加入最为人熟知的版本，而不是该技术的所有衍生品。我们将在正文中引用支持技术，提醒你不同技术的重叠之处。

我们还必须指出，我们的意图并不是重新设计现有的分析技术，本书介绍的技术都有其历史。它们已经实际用于组织之中，并不只存在于教室或者理论之中，它们可以实实在在地用于分析你的组织遇到的市场挑战和机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第3章　BCG增长率/份额组合矩阵

3.1　描述和目的

BCG矩阵等组合规划模型用于帮助分析人员更好地理解复合企业中不同业务单位组合的吸引力或者潜力。它们从两个地方发展而来：通用电气（General Electric，GE）规划部和波士顿咨询集团（Boston Consulting Group，BCG）。一般认为，GE在20世纪60年代初率先提出了全面的组合矩阵。

GE早期开发完成后不久，BCG创始人Bruce D.Henderson推出增长率/份额组合规划矩阵（BCG矩阵），震动了整个商业世界。该矩阵直观而生动地，加上优秀量化分析手段的表现，引起了许多战略、市场和产品规划人员的兴趣，这些人孜孜以求的，正是适合管理复合企业战略的分析工具。

保持组织目标、能力及经营环境的协调，是战略规划的核心。战略规划的战术实施是为互相竞争的内部机遇分配资源。这对于集中型的公司是一个具有挑战性的任务，对于复合型的公司则很容易引起无法控制的复杂性。

BCG矩阵用于帮助多产品、多市场的跨国公司管理者评估和检查企业战略，具体的手段如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 提供一个分析框架，确定最优产品或者业务组合

- 规定一组战略，指导组合内的资源分配

- 提供一个分析竞争业务组合的框架

BCG矩阵允许多元化经营的公司评估各个业务单位或者业务线的优势，为每种业务确定合适的市场战略。业务组合用基于所在行业吸引力和相对竞争地位的通用衡量标准评估。然后，根据单个业务单位或者业务线在组合矩阵中的位置，提出关于总体战略的建议。

BCG组合了以前就已经确立的两种管理理论：经验曲线和产品生命期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.2　与经验曲线的联系

BCG发现，由于经验的作用，随着产量水平的提高，单位成本往往会下降。经验由3个函数组成——学习、规范化和规模。

• 学习函数说明，随着时间的推移，承担某项工作的任何人都会学习更好地完成该工作的方法。

• 规范化函数表明，通过将工作分割成单独的任务，每位雇员的工作经验都得到提升，成本也因为学习的增进而降低。

• 规模函数表明，随着产量的增长，增加产量所需的资金成本逐渐下降。

图3.1展示了这3种功能对盈利能力的顺序影响。

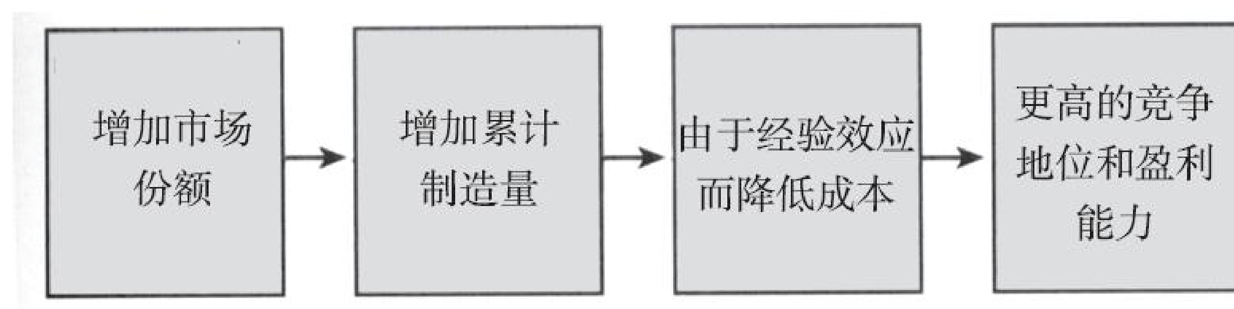


图3.1　经验曲线顺序

根据这种逻辑顺序，从经验曲线理论中得出了一个重大的战略结论：获得最大市场份额的公司实现的累积产量最高。在市场中存在足

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

够长的时间才能实现最高份额，所以该公司由于降低成本和规模化经济而获得了更高的竞争地位。随时间推移而实现的成本优势称作经验曲线效应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.3 与产品生命期的联系

BCG增长率矩阵的另一基本组成是已经确立的产品生命期（Product Life Cycle，PLC）概念。根据下面的推论，PLC被选作经验曲线的自然补充。

如果市场份额是获得更高累积产量从而实现更低成本、更高盈利能力最为确定的途径，公司的资源应该优先花在对高增长率市场的追逐上。

最大化公司总利润的最确定路径是最大化各个战略业务单位（Strategic Business Unit，SBU）或者战略业务线（Strategic Business Line，SBL）组合的市场份额。实现这一目标的最佳途径是将利润或者资源从成熟和衰退的产品中撤出，转向PLC中处于初期和增长期的产品。PLC的相关假设有两个方面。

• 市场份额在高成长市场中更容易保持，因为通过新产品获得市场份额与从竞争对手那里夺走现有产品的份额相比，遇到的反弹较不激烈。而且，新的消费者或者用户相对有经验的消费者没有强烈的品牌偏好，因此保持市场份额也比较容易。

• 处于PLC成熟期的产品实现更多的现金收入，而成长阶段的产品需要或者吸收更多的现金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.4 结合经验曲线和产品生命期

图3.2中展示的BCG增长率矩阵是整合经验曲线和PLC理论的结果。



图3.2 BCG增长矩阵

BCG矩阵按照市场吸引力（由市场增长率计量，源自PLC理论）和竞争形势（由市场份额计量，源自经验曲线理论）划分，比较了不同产品或者战略业务单位（SBU）的情况。实质上，矩阵两个轴的定位说明了目标单位产生现金流的能力或者对现金的需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场吸引力由行业增长率计量。竞争形势由业务单位与行业中最大竞争对手（而不是整个市场）的相对市场份额计量。例如，如果一个业务单位占有20%的市场份额，而最大的竞争对手的市场份额为40%，则该业务单位的相对市场份额为0.5。这种比较的目的是为每个业务单位制定合适的市场战略。

正如BCG矩阵所表现的，多元化公司的总体战略是让尽可能多的SBU/SBL最大化在高增长市场上的市场份额。这种可能性的高限由现金流决定，因为该模型假设现金流使用和产生之间内部平衡。因此，高管的战略目标是在业务单位或者业务线之间分配有限的现金资源，最大化公司的盈利能力。

BCG矩阵的每个象限提供了在其约束下实现最大盈利的总体战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.4.1　明星业务：高增长率、高市场份额

高增长率的明星业务需要大量的现金投资，强大的市场份额地位暗示着，与竞争对手的服务相比，明星业务在经验曲线上的优势最大。因此，明星业务很快就会带来高利润，在不久的将来带来丰富的现金流，从而成为可以持续的现金头寸。在BCG矩阵的应用中认定，明星业务最终会变成现金牛业务，如果明星业务缺乏资金，建议给予必要的投资支持，以维护其市场份额。如果它们成为现金提供者，剩余的资金应该再投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.4.2　现金牛业务：低增长率、高市场份额

成熟市场中的产品或者SBU需要的现金投资较少，因此能够提供不可或缺的现金流，投资其他更有前景的业务。BCG矩阵说明，现金牛业务应该通过仅投资维持其目前地位的战略加以充分利用。过多的现金流应该再投资到明星业务或者精选的问题儿童业务上，也可以用于有价值的企业目的，例如支付红利、投资有前景的研发、补足管理费用或者偿债。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.4.3　瘦狗业务：低增长率、低市场份额

瘦狗业务的低增长率暗示着，提高它们的市场份额是代价很高的提案。此外，它们的低市场份额意味着，由于在经验曲线中处于较低的位置，其成本结构没有竞争力。因此，瘦狗业务无利可图，通常需要很大的现金投入，却仅能维持较低的市场份额。BCG矩阵对于瘦狗业务有3种推荐的选项。

- 利用在特定细分市场上的针对性战略，使其成为有利可图的业务。
- 保留任何进一步的投资，用它们仍能产生的现金流维持运营。
- 抛弃这些业务、逐步撤出，或者让其自然死亡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.4.4 问题儿童业务：高增长率、低市场份额

问题儿童（也称“问号”）业务的高增长率需要很大的现金投入。低市场份额是一个强化因子，说明由于在经验曲线中的不利位置，这种业务的成本结构没有竞争力。随着成熟阶段的到来，问题儿童业务在矩阵中遵循以下两种路径之一。

• 如果市场份额无法增长，问题儿童业务将变成瘦狗业务。

• 如果市场份额有了长足的进步，问题儿童业务将转变为明星业务，最终成为现金牛业务。

BCG矩阵建议，最有前景的问题儿童业务应该得到现金投资，提高其市场份额，但是前景黯淡的问题儿童业务不应该进一步投资。

虽然这些建议看上去很简单，但是仍然需要谨慎判断。应该注意，经验告诉我们，一家企业的瘦狗业务可能是另一家企业的明星业务；反之亦然。这是不应该孤立地使用BCG组合矩阵之类的方法，而必须考虑更大的战略环境，在这一环境中进行分析并作出决策的另一个原因。

图3.3展示了这些分类和必要战略的整合。数字表示战略优先级。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

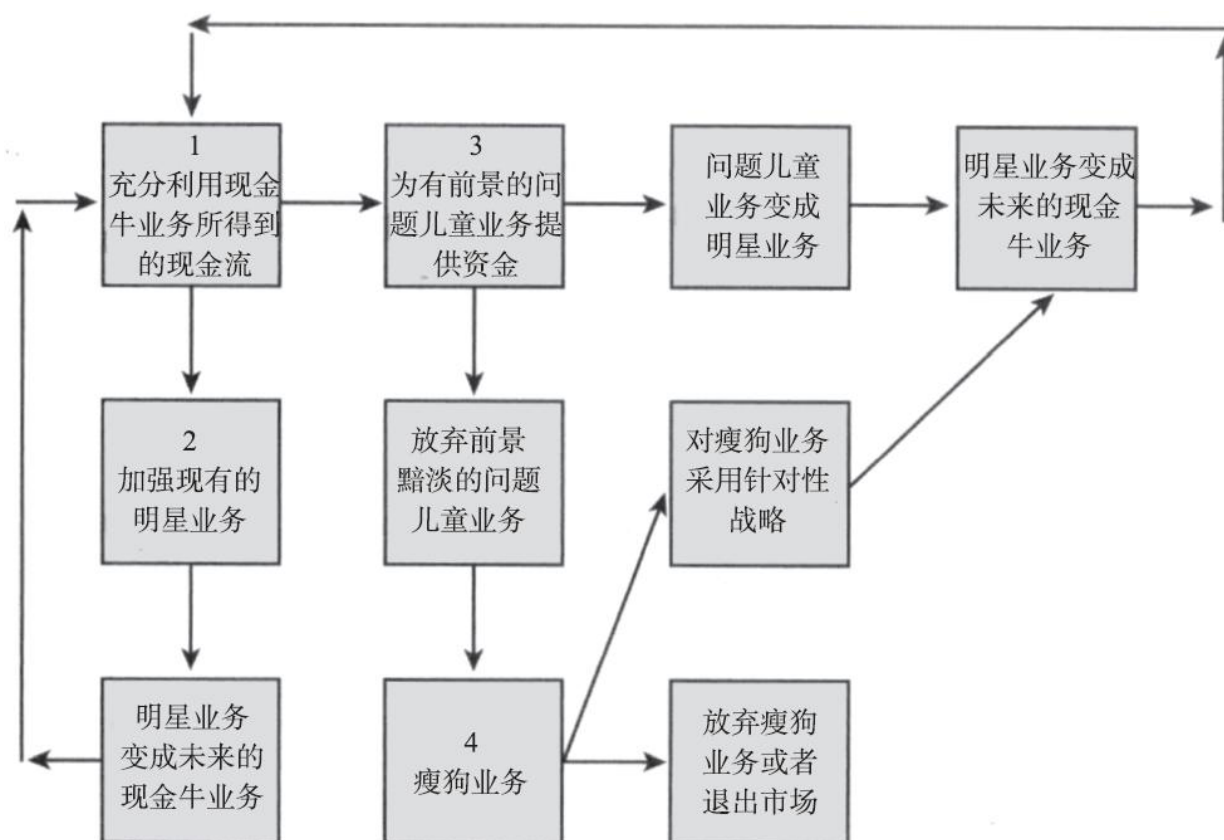


图3.3　总体战略顺序

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.5 优点

BCG的简洁性可能是它最大的优点，它在一张图上显示了大量直观信息；以容易理解的格式捕捉了多元化战略的复杂性。其他许多种管理工具都无法以简洁的视图达到增长率/份额矩阵所提供的信息深度和广度。它很直观，很容易用来快速地识别需要进一步深入分析的领域。

BCG矩阵对应该根据过去的业绩决定内部投资方向，或者应该因为过往业绩奖励管理者这种常见思路提出了挑战。在某种程度上，这种组合方法培育了专注于未来需求的文化。

此外，BCG还有助于如下领域。

• 趋势分析：通过多个时期的矩阵，很容易发现SBU市场的相对变化。

• 竞争分析：通过绘制竞争者矩阵的时间序列，可以确定竞争对手的战略进展和意图。

• 易于沟通：决策者很容易理解BCG矩阵和形成的建议。

• 对现有管理哲学的挑战：组合分析的主要好处之一是改变了用户的视角，承认企业级战略必须整合单独业务单位的战略。这是对早

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

期思维方式的改进，过去的思路倾向于在整个多元化公司中应用通用战略，忽略了不同产品市场中常常出现的重要竞争差别。BCG组合方法通过组合企业级和业务级战略考虑因素，让管理层更加敏锐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.6 缺点

BCG矩阵有一些局限性，这通常是因为自其出现以来的几十年中竞争特性发生了变化。例如，与BCG矩阵关联的经验曲线可能与特定产品市场的竞争特性无关。相对市场份额不一定能很好地代表竞争形势。只有在某些行业，市场份额和盈利能力之间表现出清晰或者突出的关系。

高市场份额不一定比低市场份额更能盈利。许多盈利公司已经说明，在低增长率的成熟市场中展开竞争，不应该被排除在战略选择之外。类似地，强调市场统治地位的思路不断地遭到成功的利基市场（Niche）参与者的挑战，这些厂商擅长区分产品或者服务。

假定市场份额为一个因变量，而假定市场增长率为一个自变量。这并不一定正确。市场增长率是超出管理层控制的变量这一假设混淆了高效战略中的因和果。战略应该引导增长，而不是由增长决定战略。

BCG矩阵假定公司内的投资机会优先于公司外部的投资机会。高级资本市场的出现，加上在缺乏特定市场知识的情况下管理多元化公司的难度，预示着组合管理的用处已经大不如前。提高红利，或者将现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

金牛业务的剩余现金投资于资本或者外部市场，很有可能获得比投资于内部明星和问题儿童业务更高的回报。

战略业务单位有时候无法清晰地定义。SBU的内部相关特性（例如共同成本、协同、需求和相互依赖）使矩阵上的定位变得非常复杂。

保留瘦狗业务，对于保持公司的战略选项组合往往有价值，例如供应可靠性、竞争情报来源、避开某些行业准入障碍等。战略灵活性带来的好处可能超过盈利，至少在指定的一段时期内是如此。例如，组合理论的严格使用可能建议，大部分汽车经销商应该放弃新车业务。然而，随着时间的推移，新车销售常常会成为高利润服务项目的重要推动力。

考虑到BCG增长率矩阵只将最重要的竞争对手视为对市场份额的威胁，它可能造成误导。在获得足够的市场份额，成为市场中具有统治地位的成员之前，快速成长的竞争对手可能不会出现在BCG的视野中。

认知偏差的另一个来源可能是，管理人员为了使其管理的领域成为明星业务而选择数据和定义。BCG可能意外地被这些主观分析参数变为政治和博弈手段。

BCG矩阵仍然是极好的概念框架，但是它应该主要用作后续分析的起点。和其他辅助型分析工具和技术相结合时，它有助于为企业战略开发提供全面的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7 BCG应用方法

由于BCG组合规划矩阵的系统特性，它的使用是顺序进行的，可以归纳为9个步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.1 步骤1：将公司划分为SBU或者业务产品线/分部

将公司按照经济学上不同的产品市场或者特定业务单位（SBU）进行划分。第一步必须谨慎进行，因为业务线在矩阵列上的地位——以及模型所建议的战略——在很大程度上取决于产品的初始定义。你将尝试找出具有确定和独立的利润、亏损（Profit and Loss，P&L）或者预算配置的单位。

常见的划分标准包括类似的情境或者行为特征、增长率的巨大差别、股份结构、分配结构、代替产品的交叉弹性、地理、相互依赖的价格、类似的竞争、类似的客户，以及分享经验的潜力。常见的经验法则是，一个管理团队只能管理大约30个不同的业务线。超出这一数字的企业无法管理，无法达到预期的效果。可以想象，许多管理团队在远低于这一数字的时候，就已经难以支撑了！

因此，需要做出大量的判断，确定产品市场定义中各个部分的范围。必须保持足够广的范围，以便正确地包含来自传统或者直观边界之外的竞争机遇和威胁。相反，SBU或者战略产品/业务线必须尽量缩小，使得定义足够细致，分析能够正常进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽管准确定义不同的业务线或者单位很困难，但是这一分析过程本身往往能够提供重要的战略洞察力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.2　步骤2：度量每个SBU或者SBL的市场增长率

下面是市场增长率（Market Growth Rate MGR）的实用公式：

$$x\text{年的市场增长率}=\frac{(x\text{年市场规模})-[(x-1)\text{年市场规模}]\times 100\%}{(x-1)\text{年市场规模}}$$

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.3　步骤3：度量每个SBU或者SBL的相对市场份额

与步骤2的公式不同，相对市场份额（Relative Market Share，RMS）不是以百分比表示的，而是业务单位或业务线市场份额与最大竞争对手市场份额的比率表示的。RMS的计算以1.0为基点。大于1的RMS表示业务单位或者产品的市场份额高于最大的竞争对手。

RMS为2说明SBU的市场份额是最接近的竞争对手的2倍，相反，比率为0.5则说明SBU的市场份额只有领先的竞争对手的一半。

注意，SBU通常有不止一种产品，这时合适的做法是采用各个产品增长率的加权平均值。可以使用名义或者实际销售数据。你应该精确地估算相对市场份额，但是，在计算这个比率的时候不需要两位小数的精度！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.4 步骤4：在矩阵的各维上定位每个SBU或者SBL

纵轴（市场增长率）上的划分

简单地用一个阈值点将快速增长的SBU和缓慢提高市场份额的SBU分开。BCG矩阵用市场的平均增长率作为水平分界线，企业的目标也可以定义这个阈值。和产品生命期相结合，在这条线之上的产品被视为处于增长阶段。在这条线之下的产品或者业务线被视为处于产品生命期的成熟或衰退阶段。

横轴（相对市场份额）上的划分

经验曲线理论断言市场份额与累计销售总量相关，这是通过经验曲线效应降低成本的主要因素。因此，现在你必须以半对数比例绘制相对市场份额。半对数图是以幂次变化的数据的一种直观化方法，其中一个轴以对数比例绘制。

在横轴上也必须确定高市场份额和低市场份额的分界点。BCG矩阵建议分界点设在RMS为1。正好为1的RMS表示该市场竞争优势的阈值。

绘制贡献气泡图

两个分界点（高/低增长率和高/低份额）将图分割成BCG矩阵特有的4个象限。仅凭增长率和相对市场份额，只能够在矩阵上给出一个点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的位置。沿着这些点绘制气泡，表示每个SBU在企业总销售量或者利润中的相对贡献度，是一种有益的技术。

$$气泡相对尺寸=\frac{\text{SBU 销售量或者利润}}{\text{公司总销售量或者利润}}$$

销售量通常是确定气泡尺寸的首选方法，这有几个原因：销售量更容易与竞争对手比较（见步骤5），按照SBU划分的竞争对手利润数字难以获得，内部利润数值常常因为主观的分配而失真。每个气泡还应该用统一的约定加上标签，例如按照数字或者字母顺序，以便进一步引用。

根据每个单位在矩阵中的位置，可以预测每个业务单位/业务线的规模、稳定性和未来盈利增长潜力，以及每个业务应该提供的现金流。

步骤1~4所产生的中间分析产品类似于图3.4中的图表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

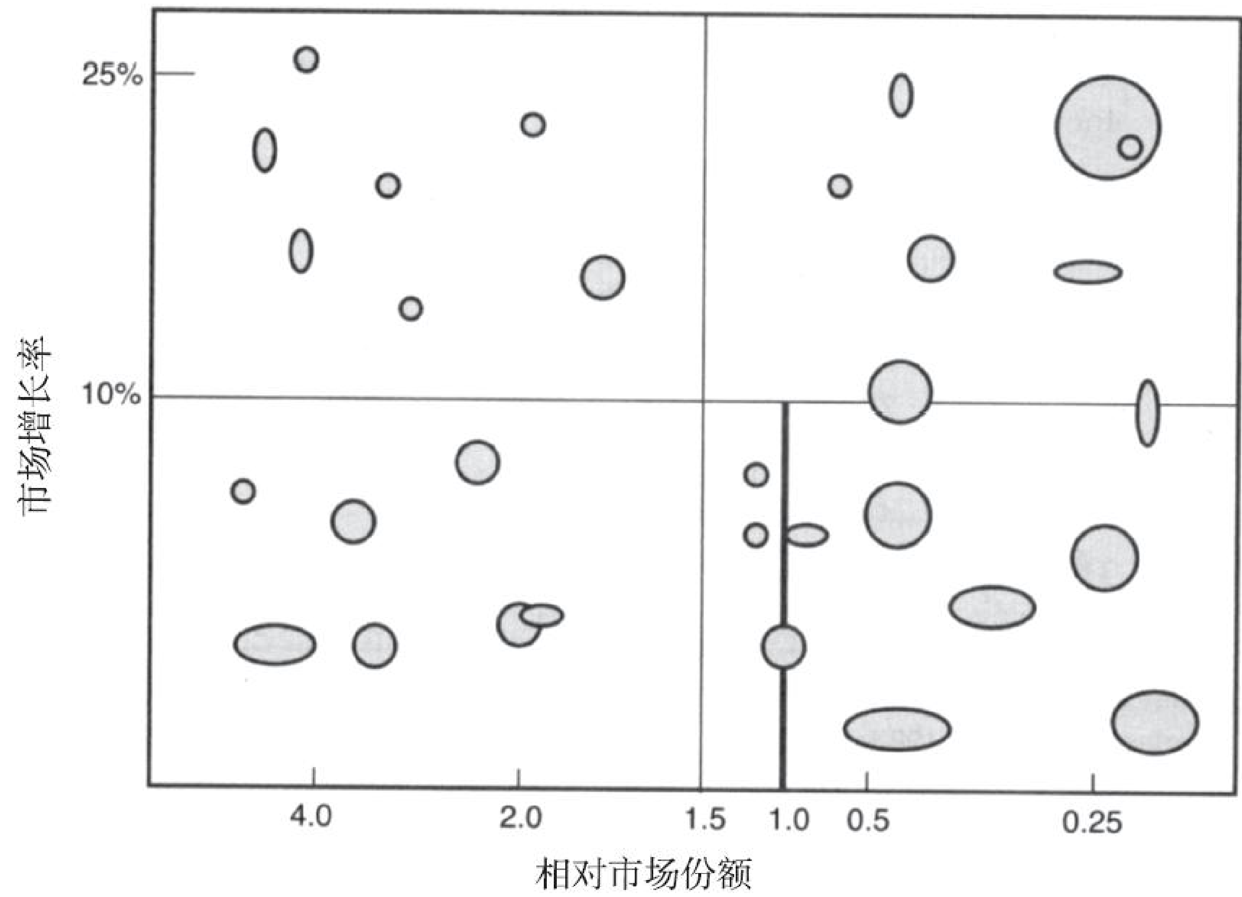


图3.4　矩阵图表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.5　步骤5：为所有竞争者构造一个矩阵

重复前4个步骤，为竞争对手的业务单位或者产品线构造矩阵。这能帮助分析聚焦于外部竞争环境，还可以使你更好地理解竞争对手在投资、放弃或者重新定位组合中的特定业务时可能考虑的战略选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.6　步骤6：为每个业务单位或者产品线制定最优的总体战略

表3.1总结了在SBU/SBL被放到矩阵中之后，应用BCG矩阵得出的战略建议。本质上，这些战略可以总结为如下行动模式：放弃瘦狗业务、充分利用现金牛业务、投资明星业务，以及分析问题儿童业务，确定它们会发展为明星业务还是退化为瘦狗业务。

表3.1　BCG矩阵所使用的战略

业务类别	市场份额目标	业务盈利能力	所需投资	净现金流
明星	保持 / 提高	高	高	0 左右，或者略呈负值
现金牛	保持	高	低	很高的正值
问题儿童 A	提高	无或者负	非常高	很高的负值
问题儿童 B	收获 / 放弃	低或者负	不投资	正
瘦狗	收获 / 放弃	低或者负	不投资	正

资料来源：改编自A.Hax和N.S.Majluf，“The use of the growth share matrix in strategic planning”，“Interfaces”，1983年2月，第46~60页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.7　步骤7：进一步分解分析

矩阵方法可以进一步定义，反映每种业务中组成产品的相对地位。这有助于步骤6的战术实施。

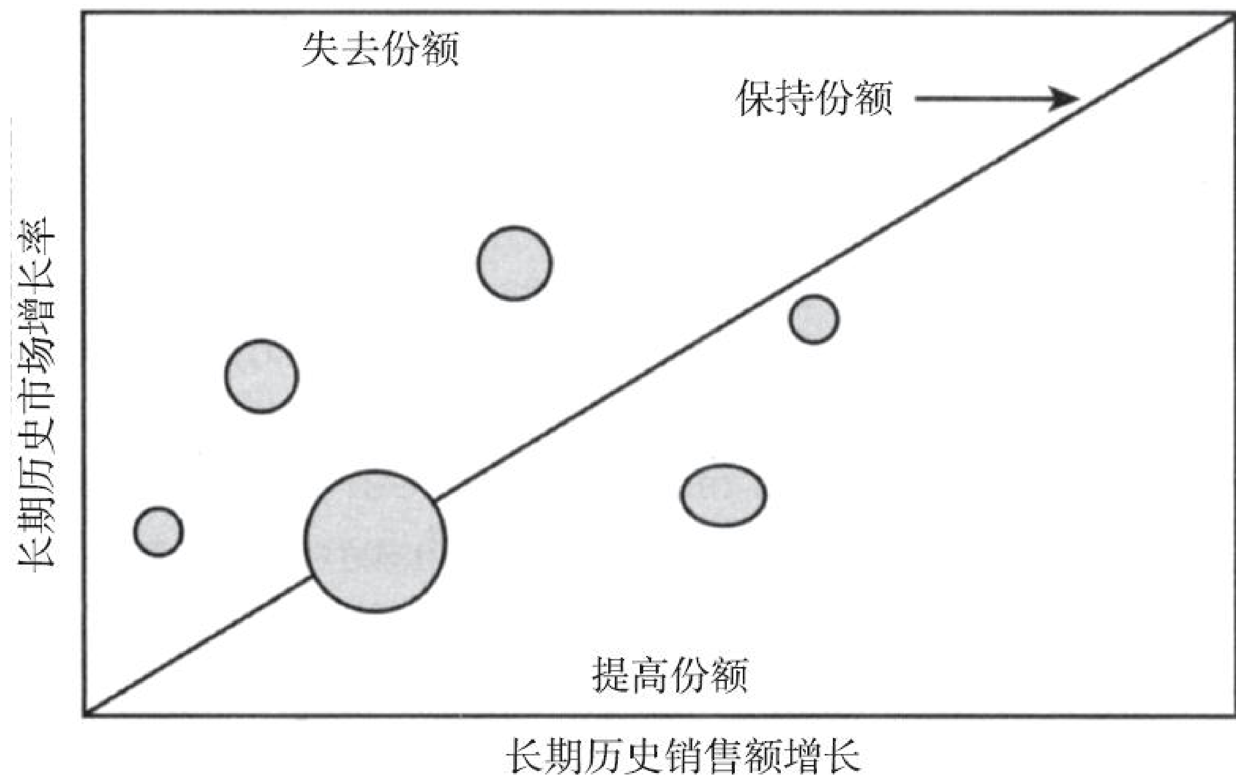
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.8　步骤8：引入动态分析

前7个步骤进行的是静态分析。在这一步骤可以引入两种分析工具，包含历史市场变革和可持续的增长率，说明如下。

构造份额走势图

图3.5中所示的份额走势图的目的是对比长期市场增长率和长期销售额，以发现哪些SBU/SBL在销售额增长的同时却在失去市场份额。这一工具很容易应用，因为它使用了和矩阵相同的数据。它强调了仅使用BCG矩阵时可能被忽视的重要区别。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图3.5　市场份额走势图

资料来源：改编自A.Hax和N.S.Majluf，“The use of the growth share matrix in strategic planning”，Interfaces，1983年2月，第52页。

可持续增长率分析

BCG矩阵是在20世纪70年代的高通胀时期推出的，它假定公司的增长由内部提供资金。在通胀较低的环境中，可以使用可持续增长率公式确定不增加股权的最大增长率。将财务战略和BCG矩阵整合是有益的方法。

$$g=p\times[\mathrm{ROA}=D/E(\mathrm{ROA}-i)]$$

式中　g——可持续增长率上限；

p——留存收益比例；

ROA——税收调整后的资产回报率；

D——总负债；

E——总权益；

i——税收调整后的负债成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.7.9 步骤9：循环

重复前8个步骤有两个目的：评估战略和分析竞争。

战略评估

所选战略随着时间推移获得的成功可以通过覆盖一个时间序列矩阵图表来表示。这能帮助你确定业务单位或者业务产品线是否转移到矩阵中的目标位置。最优的结果应该是问题儿童业务在市场份额和市场增长率上都得到提高，明星业务的市场份额有所降低但是保持一定水平，成为现金牛业务，瘦狗业务被放弃或者变成问题儿童或者明星业务，而现金牛业务保持稳定的地位。

竞争分析

你可以重复这一过程，制作汇编自竞争对手的矩阵图时间序列，并构造一个不断更新的竞争对手市场份额走势图，监控竞争对手的进展。使用这些工具，可以揭示竞争威胁和机遇。前面已经说过，矩阵格式的最佳竞争分析工具是市场份额走势图（见图3.5），因为暂时性的偏差不会使这种分析产生失真，分界点也可以随时改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3.8 案例研究：从BCG组合规划矩阵观察谷歌

谷歌提供各种各样的服务，包括特殊搜索（图像、学术文章、专利等），桌面搜索工具、地图、新闻和购物。它们还提供免费电子邮件、博客和视频托管。谷歌的大部分收入来自网页广告空间的销售，这些广告在用户使用免费功能时交付。谷歌将这种广告服务称为AdWords，这是按点击收费广告最成功的范例。通过AdSense，该公司还在其他网站的网页上显示文本公告，和内容发布者分享收入。

从成立时起，谷歌就通过进入移动、软件、社交网络、宽带和其他领域，拓展其产品组合。它的目标是帮助人们使用来自全球的海量信息。今天，除了其杰出的搜索服务、YouTube和Gmail产品之外，谷歌的服务主要分为如下四类。

1.广告：包括AdWorks、AdWords Express、Google Local（本地搜索）、Google Mobile（移动）、Learn with Google Engage和Google Offers（团购服务）等业务。

2.发布：包括AdSense、DoubleClick、+1按钮和Website Optimizer（网站优化器）等业务。

3.管理：包括Android、Google Chrome OS和Google Chrome、Google TV、Google Books（图书）、Enterprise Search（企业搜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

索）、Google Shopping（购物）和Earth and Maps Enterprise（Google地球和地图企业版）等操作系统和平台。

4.商务必备：包括Google Ads、Google Analytics、Google+for Business和Google Apps for Business等。

在这一过程中，谷歌的许多内部盲点暴露无遗，包括对可预测的消费者关注点的忽视，如对隐私的担忧、即时客户服务的需求以及易用产品的重要性。

采用BCG方法对谷歌的产品战略进行分析，就可以看到谷歌正在尝试的工作（见图3.6）。

• 现金牛：备受尊敬的搜索和广告业务（AdSense）是公司的现金牛业务。公司最先在这一领域确立了自身的地位，根据2012年的最新统计，它占据了公司收入的95%，在谷歌的利润中也占据了最大的份额。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



图3.6　谷歌BCG产品组合

谷歌在市场份额上具有统治地位，但是随着时间的推移，相对于高速增长的技术市场，这是一个增速较慢的市场。在这个方面，谷歌还面临着来自社交网络（如Facebook）、在线零售商（如亚马逊）、利基搜索公司（如百度）和微软等大公司及其多种业务直接和非直接的竞争压力。因此，谷歌正在按照处于这种地位的每个公司都会接受的建议，将剩余资金投资于快速增长的行业，从而跟上时代的步伐。

- 问题儿童（问号）：谷歌的大部分收购和某些内部开发项目可能归入问题儿童业务——在快速增长的市场中获得市场份额较小。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谷歌目前的服务中，属于这一分类的多于其他三个分类。不管是云服务还是Google+，其战略思路无疑都是：谷歌的体系架构要能够快速地提高这些小公司的增长率。过去，谷歌相当擅长此道，在最终投产之前改良其服务。

问题是，这种战略并不总是有效，许多收购项目都已经失败，成为瘦狗项目。例如，Chrome可能沦为瘦狗业务。浏览器市场已经成熟，在2010年年初，Chrome的市场份额仍然很低（只有个位数）。Chrome与Internet Explorer、Mozilla Firefox、Opera、Safari等对手苦苦缠斗，谷歌在过去两年中在Chrome的消费者广告活动中投入了巨资，这些活动显著地提升了市场份额，2012年，Chrome超越Mozilla Firefox占据了最大的市场份额，从而避免了又一次的失败。尽管如此，Chrome在市场上的成功付出了巨大的代价，许多资源无法投入产品组合中的其他领域。

- 瘦狗：这是丧失市场份额或者市场衰退的服务。谷歌很早就在Google Buzz、Catalogs、Lively、Google Notebook、Google SearchMash、Shared Stuff和Google Radio等产品上下了赌注。这些失败的项目已经被抛弃，躺在谷歌服务的墓地里。

这种情况是许多成功的技术型公司所面对的市场现实。记住，对于拥有可投资于增长和创新的资源的公司来说，低成本的股权买卖通常是聪明的市场战术。这一做法给谷歌管理层带来的战略问题，是在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

太多收购失败，或者初始投资失败迫使谷歌进入成本/风险更高的收购活动之后出现的。

• 明星业务：所有收购活动的目标显然都是成就明星业务——超越旧业务，使谷歌进入新领域。Gmail、Google Docs（文档）和YouTube目前都取得了成功，但是它们都还不能盈利。实际上，如果不是因为巨额的补贴，YouTube已经破产。

谷歌的安卓应用市场业务在2012年改名为Google Play，它在由竞争对手苹果应用商店主导的市场上快速增长，是最典型的明星业务。明星业务最后都必须盈利。亏损的大型服务对于任何公司来说都是沉重的负担，可能因为反竞争而吸引监管部门的注意。

和许多技术型公司一样，谷歌在创造明星业务方面投入了最大的力量，最引人注目的领域是社交媒体服务、云和移动设备。谷歌没有很多明确的明星业务，许多服务都还无法盈利。

所以，谷歌必须制定战略，帮助这一象限的服务获得更加可持续的成功。以工程为中心，对隐私及复杂性领域缺乏关注，谷歌的企业文化可能是存在问题的，无法有效地投放和维持这些新服务。

通过BCG组合规划矩阵来研究谷歌，不仅提供了一些有益的认识，也凸显了这一工具的某些局限性。例如，谷歌参与新型的全球行业，这些行业都经历了快速的创新，而不是BCG方法概念提出时的传统创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新。谷歌的服务产品特性本身往往是混乱的，使得相对市场份额和增长率等基于市场的数字难以应用或者充满疑问。许多服务是免费的，本身不用来盈利，而是为了创建和扩大整合程度越来越高的谷歌生态系统，推动其使用者进入公司产品组合中的盈利部分（也就是其搜索和广告服务）。最后的一点也很重要：因为业务模型的创新特性，在缺乏其他分析意见的情况下，根据谷歌服务所在象限做出的规范建议也是不确定的。

那么，谷歌接下来应该怎么办？

谷歌的决策者可以使用BCG组合分析的输出，确定公司有足够的明星业务以保证高增长，有足够的现金牛业务为未来的增长提供资金，有足够多的问题儿童业务具备未来成为明星业务的潜力。这样，即使模型的实际应用遇到很多现实问题，通过应用BCG和类似的组合规划方法产生的规范思路对管理层的行动仍然有价值。

BCG组合规划矩阵还提供了谷歌竞争对手的管理层可能用于规划其战略的背景。他们应该选择攻击谷歌的问题儿童业务，收购互补业务的公司以挑战其明星业务，转向谷歌不具备明星和问题儿童业务的领域，还是试图耗尽其现金牛——搜索/广告业务？通过观察谷歌的矩阵，以及自己和更重要的竞争对手的矩阵，他们能更好地了解竞争对手可能的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第4章　竞争对手分析

4.1　描述和目的

竞争对手分析的目的是提供当前和潜在竞争对手优势和弱点的全面视图，识别组织面临的机遇和威胁。竞争对手分析有四个主要目标：

- 确定竞争对手未来的计划和战略
- 预测竞争对手对竞争活动的可能反应
- 确定竞争对手策略与其能力是否匹配
- 了解竞争对手的弱点

哈佛大学的Michael Porter教授是第一位提出收集竞争对手信息正式和系统化模型的战略家（见图4.1）之一。这种模型鼓励你使用竞争对手过去和现在的信息，做出估计和预测。你可以估计竞争对手将来为了响应自身战略而采取的战略行动。你还可以预测行业中其他公司的战略，或者业务战略外部竞争环境的广泛变化。这可以使你在制定攻击和防御战略时处于优势地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争对手分析的原理很简单：对竞争对手的透彻了解是竞争优势的合理来源。竞争优势的本质是在公司所选择的市场上为客户提供更胜一筹的独特价值。客户价值的定义是与竞争对手提供的服务相对的，这使得对竞争对手的认识成为企业战略固有的组成部分。



图4.1　竞争对手分析的组成部分

资料来源：改编自M.E.Porter，Competitive Strategy：Techniques for Analyzing Industries and Competitors（New York：The Free Press，1980）

竞争对手分析从三个方面为更好地实现客户价值提供了方便：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 揭示竞争对手可供利用的战略弱点

• 具有前瞻性，可以帮助公司预测竞争对手对其规划的战略、其他竞争公司的战略和环境变化做出何种反应

• 对竞争对手产品或者服务缺陷以及市场机遇的认识，使公司有机会在确定优先选择时改进战略敏捷性和灵活性

攻击性的战略可以更快实施，更好地利用你的优势和机遇。类似地，防御性战略也可以更巧妙地运用，对抗竞争对手利用公司弱点而带来的威胁。

很明显，实施系统性和高级的竞争对手分析及剖析大有好处。全面的剖析能力常常是商业竞争成功所必需的核心竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.2 优点

除了上面概述的优点之外，竞争对手分析还有其他相关的多种好处。

• 鼓励你的公司对竞争战略和更广阔的业务环境采取自信、积极和前瞻性的姿态。

• 对竞争对手的认识使你的公司可以形成和定义战略参数，而不是对意料之外的竞争打击做出反应。

• 竞争对手分析具有包容性，鼓励跨越公司的职能边界分享见解和视角；这往往能发现在其他情况下被隐藏起来的机遇。

• 竞争对手分析建立了一种有效的战略构思方法；这种技术切中要害、及时、简洁，并且具有直观的表现形式，是传达战略的杰出手段。

• 竞争对手分析能够帮助公司内的所有人开拓感知竞争对手的文化；这使公司能够利用其内部网络，支持数据和信息的收集，帮助其识别机遇，避免在竞争中遭到出其不意的打击。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.3 缺点

对竞争对手分析的主要批评与公司将其作为竞争战略的倾向有关。在成为行业领先者的尝试中，如果在领先地位的定义中过多地考虑竞争对手，企业最终会成为追随者，原因如下。

• 与竞争对手的比较必须始终与相对客户价值的概念关联。

• 在制定公司战略时不断地参考竞争对手的战略，最终会使公司忽视行业外围潜在的新竞争对手可能采取的、创造性方法，更好地提供客户价值或者对现有业务模型和战略的扰乱。因此，重要的是要始终注意来自不相关领域和行业的潜在新竞争对手。

• 赶超竞争对手时的盲目模仿可能使竞争优势无法维持。在寻求有利可图的创新时，公司应该将焦点放在产生真正的客户价值，而不是动不动就决定“我也这么做”。

• 大部分公司都不能全面地将竞争对手分析嵌入持续的经营、战术和战略开发过程中。相反，大部分公司以临时性、防御性或者“灭火”的方式进行竞争对手方式，投入的资源不足，从而失去或者减少了这种分析可能带来的好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4 竞争对手分析应用方法

竞争对手分析有7个步骤。

1.确定你的竞争对手。

2.确定潜在的竞争对手。

3.确定需要的竞争对手相关信息。

4.分析收集到的信息。

5.以合适的格式，及时向决策者提出你的见解。

6.根据分析开发战略。

7.持续监控竞争对手，仔细观察潜在的竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.1　步骤1和2：确定你的竞争对手是谁，未来的竞争对手可能是谁

前两步紧密相关。你的竞争对手包括和你有相同客户基础的公司。可是，你的客户基础是什么？是相同产品的客户，还是相同产品类别的客户？最终，所有公司都是竞争对手，因为它们都同样试图吸引人们的可支配收入。虽然最后这个叙述有些极端，但是它强调了在分析开始时就包含潜在竞争对手的重要性。考虑到行业变化和价值链侵蚀的因素，从一开始就包含潜在的新竞争对手很重要，可以避免分析的焦点变得过窄。

定义竞争对手的方法有两种。

- 传统方法：这种方法更适合识别当前的竞争对手，它专注于定义行业中的战略集团。战略集团是采用相对类似的战略，紧密相关的公司，它们出现在行业价值链的类似位置，有着类似的资源容量。

- 较不明显的方法：这种方法将重点放在识别尚未显现的潜在竞争对手。这些竞争对手正在新的竞争平台上发展新的客户价值实现手段，往往不会被他们将要颠覆的对手注意。公司应该将重心放在客户的价值上，从客户的角度思考判断哪些公司应看作重要的竞争对手。这样，他们就可以根据对比不同的产品和服务平台提供的客户价值，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定义潜在的竞争对手。要定义潜在竞争对手，应该将重点放在不断变化的客户品味和偏好、动机、产品及服务部署或者技术创新上。

一般来说，公司的自有客户、销售人员、营销代表和经营管理人员是识别当前和潜在竞争对手的最有价值资源，因为他们和客户之间的互动最多。其他价值较低一些的信息可以通过网络、行业指南、行业分析预测、应用北美行业分类系统（North American Industry Classification System，NAICS）编码或者同类产品、商会材料和其他辅助信息资源找到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.2 步骤3：确定你所需要的关于这些竞争对手的信息

这一步从分析输出的内部最终用户开始——公司内的战略决策者。他们的地位最适合列举最有利的竞争对手信息。为了方便这一目标的实现，应将信息收集的重点放在决策者的战略需求上。

下面的列表描述了这一阶段可能要考虑的信息类型和类别。你可以从调查和基准研究中了解有用的类型和信息来源。不过，信息需求大部分是特定于行业甚至特定于公司的，并将随着时间的推移而变化。

背景信息

姓名

住所（可能有多处）

概况

经历

关键事件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重大交易

所有权结构

产品/服务

产品/服务编号

产品线多样性或者广度

特性，内含的客户价值

推荐、认证和奖项

规划的新产品/服务

按照产品和产品线划分的当前市场份额

预期的市场份额

市场

市场细分战略

品牌和形象

可能的增长方向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

广告/推销

市场调查能力

客户服务重点

4P参数：产品（product）、价格（price）、推销（promotion）、渠道（place）

关键客户

人力资源

人员素质和技能

周转率

人工成本

招募方法

训练水平

灵活性

工会关系

经营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

制造能力

大规模定制

周期时间、制造敏捷性和灵活性

全面质量管理（Total Quality Management，TQM）实施

过程改进方法

管理成本

精益生产方法

管理人员

个性

背景

动机、志向

受教育水平

风格

过往成功与失败

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

管理人才深度

社会政治

政府联络

股东声誉

社会政治资产组合广度与深度

政治立场

公共事务经验

政府合同特性

董事会成员关系

问题和危机管理能力

技术

工艺技术

研发（Research and Development，R&D）专业能力

专有技术、专利、版权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生命期地位

信息和通信体系

内部创新能力

通过许可证、联盟和合资获得外部专业能力的途径

组织结构

层次化特性

团队建设

跨职能

主要股东

文化认同

竞争情报（Competitive Intelligence，CI）能力

正式CI能力的证明

报告关系

剖析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CEO和高管支持

弱点

整合

数据收集和分析资产

战略

定位

未来的计划

使命、愿景和价值观

目标、目的

企业投资组合

协作

资源/容量

核心竞争力

客户价值分析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

质量特性

服务特性

客户目标和动机

客户类型和数量

所有权净值（利润减去成本）

财务

财务报表

证券申报材料

绝对和对比比率分析

分解比率分析

现金流分析

可持续增长率

股价表现

成本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果发现无法在常用的辅助来源中找到必要的数据，你可能会很快意识到，这一步骤的大部分必要信息已经存在于公司中。销售人员、市场人员、经营人员——可能公司中的每个人——都掌握宝贵的竞争信息。在这些竞争信息的主要来源中，清楚地描述了公司的自有客户、供应商和竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.3　步骤4：将收集到的信息组织为4个类别

Porter的四角框架（如图4.1所示）可以在分析收集到的信息时作为指南。

• 未来的目标：确定竞争对手的未来目标有助于预测他们的战略，并为自己的公司规划战略。为了了解竞争对手的动向，应该认识其市场份额、利润和组织效能，还要尝试获得其主要发言人对未来方向的说明——竞争对手本身对未来的经营怎么看？

• 当前战略：确定你的竞争对手追求的是3种战略（低成本、差别化或者集中化）中的哪一种。你可以按照他们的说法和做法来确定其当前战略。

接下来，确定竞争对手各个职能区域的战略意义。这些区域包括市场、销售、经营、行政、制造、研发、财务和人力资源。

竞争对手的短期目标是什么？从确定未来目标和当前所做工作之间的差别入手。竞争对手是否需要一定的协同，做一些有意义的工作或者需要重大的改变，才能实现长期目标？短期活动是否与未来的目标保持一致？记住，在缺乏变化的推动力时，可以假定该公司在未来仍然会采用过去的竞争方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 能力：使用当前战略中收集的信息，确定竞争对手正在做什么，有能力做什么。这指的是竞争对手是否真正具备实现当前战略和未来目标的能力、技能和资源。虽然竞争对手可能宣布了战略意图，它的当前能力、优势和劣势可能无法实现这些目标，若果真如此，则应对该公司的内部思路产生疑问。

• 设想：竞争对手对自身、行业和其他竞争对手的设想能够带来对潜在的错误思路或者盲点的认识。这些盲点往往提供了竞争的机会，这是分析的核心。竞争对手对世界有什么设想？这些设想是否反映到其当前和未来的战略上？设想可以通过能力、当前战略和未来目标的失配发现。在这三个领域上保持同步的公司是可怕的对手。所有公司都对世界和未来做出设想，必须发现它们。

竞争对手分析的关键是了解竞争对手做出的关键设想。这些设想可能使你找出它们在竞争和观察市场时的弱点。回答诸如“它们是否满足于当前地位？”、“它们有什么计划？”“它们的漏洞在哪里？”之类的问题，可以让你对竞争对手有必要的了解。

然后，将上述4个方面的分析整合到一个竞争对手档案中，以合理的准确性预测竞争对手对各种竞争压力的反应，回答4个关键问题：

• 竞争对手的真正焦点（和它所声称或者陈述的焦点比较）是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 竞争对手可能采取什么样的行动，进行什么转变？
- 竞争对手的盲点或者错误假设在哪里？
- 竞争对手对市场活动可能有什么反应？

上述几个问题指向竞争对手的攻击点，可以预测它们可能发起的行动，并确定对手的防御点，预测它们对各种竞争压力的反应。

在你确定上述问题的答案时，定性因素往往超过定量因素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.4　步骤5：以合适的格式，及时向决策者提出分析意见

视觉描述比书面报告更高效，我们可以考虑3种格式方案。

- 比较方格图（见图4.2）：在由高/低自变量和因变量组成的x轴和y轴上绘出竞争对手的位置（绩效、能力、关键成功因素）。根据具体的应用，将公司的绩效或者行业平均值作为原点。比较方格图为两个竞争参数的相对表现提供了很好的快照。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

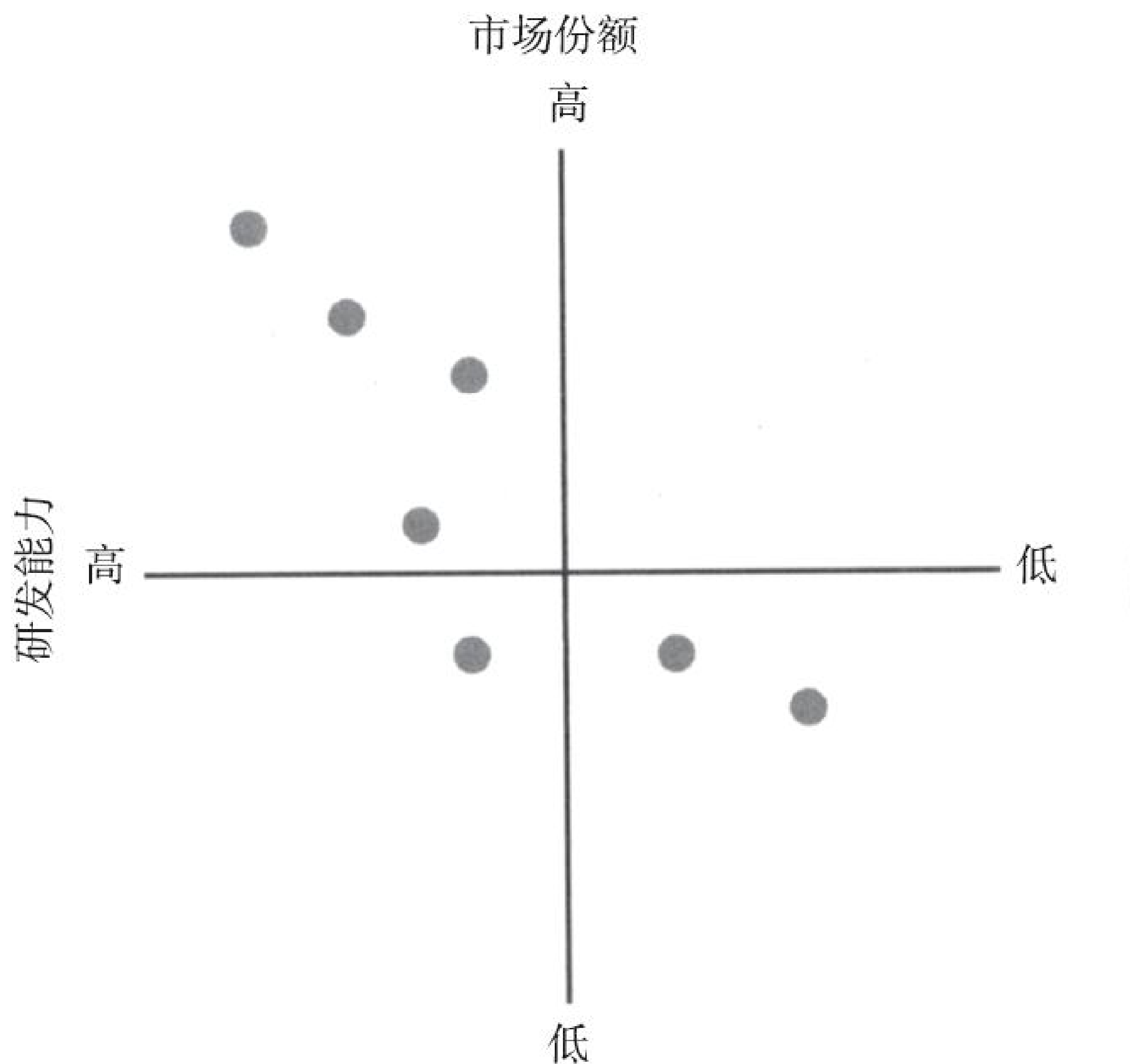


图4.2　对比方格图

• 雷达图（见图4.3）：雷达图易于理解且信息密集，常用于交流剖析的结果。雷达图由底层的一个圆形和圆周上代表竞争参数行业平均值的几个点组成。在这些圆形上覆盖代表公司或者所分析的竞争对手表现的几何形状，形成的几何覆盖面简洁直观地表现了相对表现的优劣。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

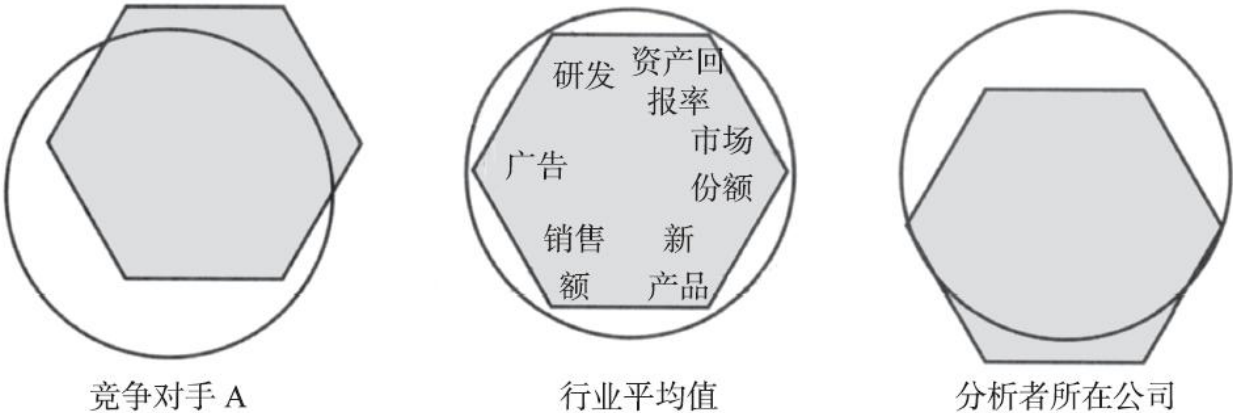


图4.3　雷达图

• 直观竞争对手优势图（见表4.1）：竞争对手优势图是用任意多个参数对比竞争公司相对优势的一种简单而有效的方法。通过分配色谱或者符号代表相对竞争劣势、均势和优势，该图可以描述竞争对手之间相对竞争优势的范围。在表4.1中，①代表最佳，>代表高于平均水平，<代表低于平均水平，②代表最低水平。

表4.1　安大略州南部6家披萨饼餐厅的直观竞争对手优势图

关键成功因素	Armando's	Domino's	Little Casar's	Pizza Hut	Pizza King	Pizza Pizza
产品范围	<	>	<	■	•	>
地理覆盖面	•	■	>	>	<	<
知名度	•	■	>	>	<	<
产品质量	■	<	•	<	>	>
制造和交付可靠性	<	>	■	>	•	<
供应链管理	<	>	■	>	•	<

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些图表和类似的可视化描述为战略开发过程中的思考提供了便利。

考虑到环境和竞争形势的快速变化，只有让相关的战略决策者及时收到，这类分析产生的竞争对手情报才有价值。从这个方面看，对于大部分竞争分析来说，时间轴和关联性（也就是视角）比高精确性（也就是精度）更重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.5 步骤6：根据分析开发战略

现在，可以使用竞争对手的概要情况，围绕几个相关的竞争考虑因素开发战略：

• 确定在该战略形势下的竞争原则

• 选择竞争的场合和范围——公司竞争的场合、方式和对手

• 开发一个战略，利用公司的优势和竞争对手的弱点，消除竞争威胁，并保护自身的弱点

选择合适的战略，达到如下效果：如果竞争对手决定影响你的战略，就不得不做出代价高昂的战略妥协。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.4.6 步骤7：持续监控竞争对手，审视潜在对手

一定要始终假设竞争对手也会同时对你的公司进行类似的分析，这足以成为持续监控对手的理由。变化无常的市场、过度的竞争、行业的变迁以及分离的价值链也都为持续监控当前和潜在竞争对手提供了充足的理由。

正如本章自始至终所描述的，竞争对手分析的关键目标是了解竞争对手对你所采取的行动做出的反应，以及如何影响竞争对手的行为来获得优势。目标和设想推动竞争对手，而战略和能力是竞争对手将要做的和能够做的。你应该如何真正地理解竞争对手的行为？你可以将竞争对手分析（参见图4.1）视为4个不同的方框。

- 方框1：未来战略、目标和思想
- 方框2：当前战略
- 方框3：当前能力和资源
- 方框4：管理设想

分析使用方框1、2、3中的对比信息进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司如果有理解竞争环境的管理人员，并且有经过深思熟虑的清晰增长战略，那么方框1、2和3就是相互匹配和协调的。这也就预示着，管理设想（方框4）最小化，该公司是令人生畏的竞争对手。

如果方框1、2和3不匹配，你必须理解推动管理的设想——也就是方框4。通过理解管理设想，就可以了解竞争对手行为的一些关键推动因素。

下面的例子能够很好地解释上述理论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4.5 案例研究：中国移动电话市场

下面是中国移动电话市场的一个主要参与者所做的竞争对手分析。简单地说，分析找出了如下样板信息。

未来战略 / 目标 / 哲学（方框 1）	当前战略（方框 2）
成为全球第一的移动电话运营商	为客户提供最低价格的全功能移动电话
管理设想（方框 4） 中国政府将继续提供额外的资金和其他必要资源	当前能力和资源（方框 3） 根据当前财务状况中的杠杆比率或者偿付比率，该公司有很大的财务负担（读者在第 5 章中可以看到更多有关财务比率和报表分析的内容），无法偿还其债务

方框1、2、3的关键信息表现出不匹配的情况。一个想要成为全球运营商的竞争对手，怎么能够在无法偿还债务的情况下，提供最低价的电话服务？关键的假设是公司内部经营，它与可能不再有效的一个文化推动因素有关。这就为另一个竞争对手提供了机会，可以购买该公司的部分业务以减少其负载，并获得政府为其提供额外的资金。

不过，为了清晰地理解基本设想的作用，你仍然必须回答4个问题。

- 竞争对手的真正焦点（与其声称的或者陈述的焦点相比）是什么？

- 竞争对手可能采取什么样的行动，进行什么转变？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 竞争对手的盲点或者错误假设在哪里？

• 竞争对手对市场活动可能有什么反应？

这个例子简单地展示了竞争对手分析所用的技术。不过，在收集方框1、2和3的信息时，重要的是涵盖每个方面的广度和深度，这可以用如下的场景来解释：

• 未来战略、目标和思想：专注于达成短期财务目标的竞争对手可能不愿意花费较多的资金对竞争对手的攻势做出反应，而更愿意将重点放在它能够保住竞争地位的产品上。另一方面，没有短期盈利目标的公司可能愿意参与破坏性的价格竞争，在这种竞争中没有一家公司能够获得利润。

竞争对手的目标常常包含财务问题、增长率、市场份额和技术领先性。目标可能与战略的每个层次（企业、业务单位和功能区）相关。

竞争对手的组织结构提供了哪些功能更加重要的线索。例如，直接向CEO报告的功能区可能优先于向高级副总裁报告的功能区。

表现竞争对手目标的其他特征包括风险容忍度、管理层激励、管理人员背景、董事会构成、法律或者合同约束以及其他可能影响竞争业务单位的企业级目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争对手是否实现其目标，表明了它改变战略的可能性。

• 当前战略：竞争对手战略的两个主要指标是“所说”和“所做”。竞争对手对其战略的说明在如下报告中显露出来：

• 年度股东报告

• 财务报告

• 与分析人员的面谈

• 管理人员陈述

• 新闻稿

但是，竞争对手陈述的战略往往与其实际做的不一样。这在现金流的方向和如下的行动中表现得很明显：

• 雇佣活动

• 研发项目

• 资金投入

• 市场活动

• 战略伙伴或者联盟

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 合并和收购

• 当前能力和资源：了解竞争对手目标和当前战略，有助于知晓它对竞争攻势的响应方式，而资源和能力决定了它有效响应的能力。

竞争对手的能力可以根据其各个功能区的优势和弱点来分析。分析还可以更进一步，评估竞争对手提高某些领域能力的可能性，也可以进行财务分析，揭示公司的可持续增长率。

因为竞争环境是动态的，你必须知道竞争对手快速响应变化的能力。降低公司反应速度的因素包括现金储备不足、固定资产投资过多以及妨碍快速行动的组织结构。

• 管理层的设想：竞争对手管理层对公司和行业的设想有助于定义他们的行动。例如，如果行业中的一员推出了失败的新产品，其他行业成员可能认为这种产品没有市场。这样的设想不总是准确的，如果错误，就会带来机会。例如，新成员可能有机会推出和之前的不成功产品类似的替代品而不会招致反击，因为传统的企业没有认真对待这种威胁。本田得以用小型摩托车进入美国摩托车市场，就是因为美国制造商根据过去的经验，认定小型摩托车没有市场。

竞争对手的设想可能基于如下这些因素：

• 关于其竞争形势和其他竞争对手的思维定式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 过去在产品或者服务上的经验

- 地区因素

- 行业趋势

- 企业文化历史

在四个象限都完成之后，你必须立刻将注意力转向上述4个问题，这是简要评论和深入认识所研究的竞争对手的关键。

竞争对手分析的结果，是对竞争对手可能采取的行动开发出一个响应方案。如前所述，这一剖析包含潜在的攻击和防御行动。竞争对手分析的最终目标是增进预测竞争对手行为的能力——甚至影响该行为来帮助本公司获得优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第5章　推动力分析

5.1　描述和目的

推动力分析（Driving Force Analysis，DFA）是了解和说明行业级变化的一种方法。推动因素（Driver）是共同影响产业结构和对手竞争行为的一系列趋势。“力”（Force）一词暗示着，推动因素对公司的未来有着实质性的影响。

那么，什么是推动力（Driving Force，DF）呢？在不同情况下，力可以保持或者改变物体的原始状态。推动变化的力被称作“推动力”或者“助力”，阻止变化的力被称作“约束力”或者“阻力”。若这些力在某个焦点两侧形成平衡，就不会发生改变。当这些力的净效应变化，失去平衡，就会发生有益或者有害的变化。

DF是定义并向某一方向推动事件和趋势的重要潜在“潮流”。这些力量通常范围很广，具有长期的特性，它们的发展在某种程度上有着不确定性。DF的例子包括全球人口增长、为自由市场和全球贸易进行的制度建设、Web技术的发展以及全球气候的变化。

理解DF是确立关键趋势分析框架的第一步，主要原因是它们能够影响面向行业的竞争环境。行业形势的变化，是因为有各种力量驱使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业参与方（竞争对手、客户或者供应商）和对应的利益相关方（公共政策制定者、倡议机构）改变其行为。

因此，DFA在较大的战略开发过程中起着关键的作用。DF指出了可能在不远的将来对公司产生最大影响的外部因素。如果希望获得成功，企业就必须高效地利用这些力量。有效地分析推动力可以迫使高级管理人员思考未来和前景，以及公司需要做好的准备。推动力分析的真正回报是帮助决策者知晓组织必须为之建立战略战术的变化，帮助组织建设性地应对推动力对其竞争能力的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.2 优点

DFA是多种其他分析技术不可或缺的组成部分，包括环境（参见第11章）和行业分析（参见第7章）。DFA要求你考虑影响企业的关键行业或者利益相关方因素，进而影响企业的宏观环境。例如，政府对于并购的监管对你所在行业潜在参与者的特性或者可能影响未来竞争的现有参与者有重大的意义，此外，还有许多不那么明显的外部因素。

DF本质上意味着变化。变化往往是敏锐的行业竞争对手获得竞争优势的源泉，对于忽视这些变化的企业来说，则可能成为在竞争中处于不利地位的根源。理解DF和它们的作用需要高管人员考虑行业内外形势的演化，并在决策和战略中考虑这些推动力。但是，变化不是公司必须考虑的DF的唯一相关因素。在做出决策、开发战略时，分析人员和组织还必须面对不确定性、方向和量值（幅度）等因素。

DFA往往更容易在管理人员中达成共识，特别是在这些管理人员参与了识别和开发推动力的协商过程的情况下。高级管理人员往往具有深刻的认识，能够在DFA过程中提供有价值的看法。让管理人员和决策者加入DF识别和优先顺序确定过程是很有价值的，可以帮助公司中的每个人专注于对公司长期有利的战略思考和竞争研究。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和许多其他技术相比，DFA可以以数据密度更低的方式进行，公司不一定需要像使用其他许多分析技术时那样持续地收集和处理数据，可以通过熟练应用互联网上的辅助调查，轻松地支持DFA的数据收集。几乎每个公司都可以在经过图书馆和信息科学训练的信息专家或者图书馆管理员的辅助下完成这类调查。头脑风暴、流行的群体意识方法以及参与型技术都对DFA有帮助。最后一点也很重要，DFA进行的频率可以低于许多其他工具，即便如此，它仍然相当有效和实用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.3 缺点

DFA本身不能推动战略构想，它很少能确切地回答客户的战略问题。即使DF已经达成共识，仍然必须采用其他步骤，才能确定组织行动（战略或者战术）。换句话说，发现DF并达成共识，并不能告诉决策者所需要采取的行动，但是能够告诉他们，这些推动力会影响他们的未来，决策或者战略的制定必须考虑这些影响。

因为DF具备广泛和相互影响的特性，所以它们很容易超出单个组织的控制。但是，你可以改变企业战略或战术考虑DF的方式。企业不能“管理”DF的整体影响，但是他们必须管理自己对DF的响应。

进行DFA的过程几乎总是具有包容性和参与性。这在关键人物不参与或者没有时间考虑DF开发和优先顺序排定过程的公司中可能是个问题。有些企业在DF及其顺序的排定上难以达成一致，但是这主要是因为组织结构、沟通或者群体计划的错误，以及内部的政治斗争导致的。

如果DFA只在内部人员中进行，可能会受制于许多共同的内部组织偏见。这是因为内部人员倾向于从相同的组织视野（可能是失真的）观察世界，常常出现共同的盲点或者群体思维偏差。因此，使用外部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资源（如有经验的顾问、趋势跟踪者、学者或者智囊团）帮助群体在DF上保持一致是很有益的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.4 推动力分析应用方法

要完成DFA有两个必不可少的步骤，每个步骤都包含一些子元素，你必须对它们进行处理才能继续。

• 识别相关的DF：你首先必须了解导致变化的一组趋势，然后区分行业变化的主要原因和次要原因。

• 评估DF对行业的影响：这包括识别在公认的时间跨度内可能对行业产生最大影响的少数DF。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.4.1 步骤1：识别行业DF

了解行业变革的第一项任务是搜索宏观环境中影响产业结构和竞争行为的DF。政府监管的变化、新技术、司法判决和新兴的监管制度是常见的重要领域。

还有一些不那么明显的外部因素。识别和理解这些“隐藏”或者“表象之下”的因素，往往能够为非对称竞争认识提供基础，这是开发获取竞争优势的战略的最好基础之一。识别和评估这些根本因素既是场景分析的出发点，也是其目标之一。

DF对某个人可能很明显，但是对另一个人则不然；因此，DF应该在群体或者团队环境中进行识别。浏览DF类别的通用类别很有帮助：社会力量/人口结构发展、技术发展、经济发展和事件、生态发展和政治发展及事件，这些类别与第11章介绍的STEEP分析有关。

有些DF是特定行业所独有的，但是，大部分DF跨越广泛的商业环境，可以通过被视为事件和潮流的模式的出现，或者通过形成合力的潮流来识别。在不同行业中都常会出现的DF如下：

- 长期行业增长率的变化
- 产品购买方和使用方式的变化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 社会焦点、态度和生活方式的变化
- 专业能力在更多企业和地区的扩散
- 选举或者政治趋势、政府决策，以及监管影响的转变
- 社交媒体使用、移动交互和Web应用程序的增长
- 重要企业进入或者退出行业
- 行业全球化程度的提高
- 通信和市场的创新
- 过程和产品的创新
- 客户需求和偏好的重大变化
- 产品成本和效能的重要变化
- 不确定性和业务风险的重大变化
- 技术变化和制造过程创新

那么，如何发现行业的DF？你应该首先从该列表中删除所有与你的行业无关的DF。例如，如果你所在公司是批发商或者企业对企业（Business-to-Business，B2B）公司，你可以从列表中删除最终用户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

类型推动力。删除明显无用的项目之后，确定是否有其他推动力无法明确地归入列表中的剩余项目。如果答案是“否”，那么这些推动力应该加入你的规划考虑因素。

理解DF的另一种方法是了解趋势（T1，…，Tn）或者事件（E1，…，En）相互之间的关联，以及和潜在推动力的关联（见图5.1）。这一过程有助于你理解趋势和事件之间的关系，确定真正独立的推动力（而不是保留相互重叠的推动力）。

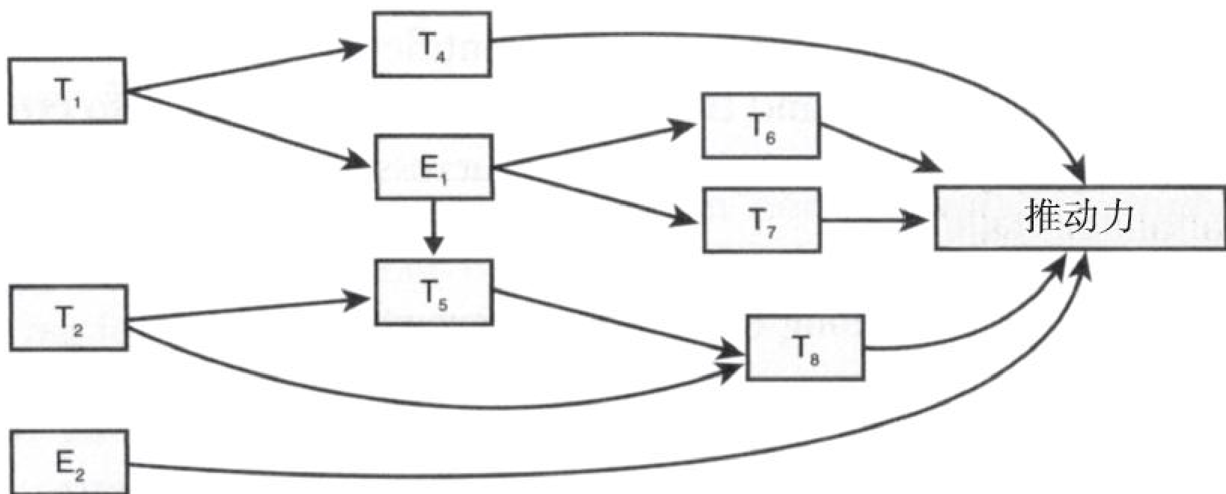


图5.1　将趋势和事件与推动力关联

很少有分析人员或者一组管理人员能够看着第一个列表就聚焦于关键的DF。当这些列表提交给一组管理人员时，和大部分分析人员在DF开发中那样，有些人总是会否定列表中提出的一些推动力，而提出其他的推动力。我们的经验表明，在DF确定团队试图识别相关的推动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力时，会发生一些最有建设性的争论。当然，当这一步完成，开始讨论推动力的作用时，一切都会变得更有趣。

下面是美国一所顶级公立大学的管理团队在第一阶段中完成的列表。

社会和人口

寻求大学教育的学生越来越多样化

某些文凭的价值问题，特别是经验和所需学分的问题

商业教育、职业教育、在职教育和传统高等教育之间的界限越来越模糊

人们对终身学习的渴望越来越强烈

对社会不公平、分裂和某些人口群体边缘化的长期忧虑

研究人员和毕业生面对的社会问题越来越复杂

一直存在的让足够的18~22岁人口进入首辐射区学校的问题

关于大学的合适定位是教育学生还是帮助他们开始职业生涯，观念正在变化

技术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断增长的远程学习需求

新型和改进教学平台的出现

信息技术在教室内外的用途得到扩展

创新速度的提升

多平台环境的可用性

知识的价值不断提高

经济

持续的全球化

企业家的能力和更小型的企业或者组织推动了经济增长

来自中国、印度和墨西哥的学生人数大增

在小幅复苏之后，可能发生又一次漫长的衰退

无法受益于融资计划或者公共基金的减少，使人们不能更轻松地获得高质量的大学教育

利率对学生贷款的影响

学生贷款对毕业生违约和工作前景的影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生态

学生需要方便上课，避免开车或者飞行很长的距离去上课

学生偏爱受到尊敬和保护的附近的自然环境、充足的绿地、气候宜人和社区整洁的校园

用数码书籍、可再生课程材料代替纸质书籍，在授课中不使用一次性材料的运动

具有“绿色”思维、绿色建筑评估体系（Leadership in Energy&Environmental Design，LEED）认证，设计和建筑中具备可持续理念的校园大受欢迎

政治

高等教育机构（如2~4年的专业院校、理工学院和大学）的定义越来越模糊

对大学的公众支持存在不确定性

公共基金在总资金来源中的比例下降

政府对可审核性的要求越来越高

由于学费提高，学生运动越来越频繁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个列表说明了从这一步显现出来的典型因素。我们建议至少再完成一次迭代，在第2步中评估其相对影响之前，进一步精简这些因素。在本步骤结束时，你应该有一个可控的DF列表。我们的经验表明，该列表应该包含有5~10种推动力，方便分析过程的下一个步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.4.2 步骤2：评估DF的影响

步骤2需要的分析工作量比步骤1更大。因为步骤1之后列表中剩下的DF在某种程度上对行业和企业的成功都很重要。所有公司都必须以有利可图的方式，向目标市场提供符合其需求的产品或者服务，已经识别出来的推动力也影响着行业中的所有对手。现在，按照在推动行业吸引力中的重要性，以及不久的将来可能实现的利润水平，对这些推动力进行排名。你还要提供一个背景，在其中考虑战略的变化，做出明智的决定。

这一步的目标是理解引起行业变化的外部因素，以及它们所造成的影响。在步骤1中找出DF之后，你就必须提出如下的问题：

- 这些DF是否有效？
- 我们如何了解它们？
- 每种DF的重要性如何？
- 它们的强度如何？
- 哪些DF可能改变？
- 哪些DF不可能改变？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 哪些DF可能快速改变？
- 哪些DF可能缓慢改变？
- 如果改变，哪些DF可能造成行业的快速变化？
- 哪些DF造成的变化较为缓慢？
- 有哪些技能及信息能够改变这些推动力？
- 你能否获得改变推动力所需的资源或者能力？

在这个阶段，回答上述问题有3种常见的方法。

第1种方法是使用结构化排序。利用结构化排序方法，你必须成对、渐进地考虑步骤1中列出的所有DF。换言之，将DF1和DF2进行比较，确定哪一个在行业和公司确定战略、做出重大决策和制定重要政策时更重要。接下来，将DF1和剩下的DF比较，再比较DF2和其余DF，继续这一过程直到完成所有可能的比较。

你可能很快就会发现，成对渐进比较的次数随着DF数量的增加而快速增长。6个DF需要进行15次比较，8个DF需要28次比较，而10个DF需要45次比较。由此很容易看出小心选择初始DF的好处。

我们使用这种方法的经验是，有些比较很快就能完成，而其他一些则可能陷入集体讨论中。按照影响排序的最终DF列表往往需要花费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

半天时间来达成共识。在这时投入相应的精力是至关重要的，这一过程将改进后续进行的任何补充性工作的质量，特别是在支持定期进行的规划活动时。

分析人员在这时可能采用的第2种方法是为每个DF指定一个从1（弱）到7（强）的分值。这个分值是根据DF的强度和组织可能影响DF的程度来确定的。最好的计算方法通常是将所有DF提交给组织中的相关人员，然后取所有人打分的平均值。接下来，将两列加总求得每个DF的总得分。表5.1展示了交通工具制造业某个参与者的例子。

表5.1　推动力排序

推动力	强度	影响 DF 的能力	总分（排名）
消费者希望更专业的售后服务	3	6	9（第 5）
买家希望更好地影响经济	6	5	11（并列第 2）
更好、更安全的公路，允许更高的速度	2	3	5（第 7）
乘客的安全要求提高	4	4	8（第 6）
新技术带来发动机和燃油的更多选择	5	6	11（并列第 2）
中国和印度的产品需求增量最大	7	5	12（第 1）
外包选项快速增长	4	6	10（第 4）

第3种方法是使用矩阵，按照预先选择的维度分割各种推动力。图5.2使用了重要性和不确定性来区分DF的不同组别。重要性排名可以用1~4之间的数字表示，分配给列表中的每个DF，1代表重要性最低，4代表重要性最高。不确定性也使用相同的过程：按照深度、方向影响和演变，为不确定性最低的DF指定数值1，最高的指定数值4。在图5.2

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中，相关范围内平均得分高于2.5被确定为“高”级别，低于2.5的被确定为“低”级别。

不管你选择哪一种方法，这一阶段的另一个关键方面是确定这些DF对行业环境吸引力的影响是正面还是负面的。因此，它们应该和行业分析结合，可能要使用Porter的五力模型或者类似的其他技术。必须回答与DF对行业环境影响相关的4个战略性问题：



图5.2　推动力重要性排名

- DF是否造成行业产品需求的增加或者减少？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• DF是否提高或者降低其他行业参与者的议价能力？

• DF是否使竞争加剧或者减弱？

• DF是否可能提高或者降低行业利润？

下面的案例研究说明了DFA在数码音乐播放器市场中的应用。这个相对年轻的行业为DFA提供了有趣案例，因为在2009年，相对于MP3数码文件格式播放器的使用，它仍处于生命期的早期。这个行业原是用于播放CD音乐的便携音乐播放器的副产品，而便携音乐播放器市场已经处于生命期中的成熟阶段。

完成这些步骤之后，下一个任务是确定为改变公司战略应对DF所采取的（战略或者战术）行动是否可行。如果可行，你的目标是构思一个可控的行动过程，完成如下工作：

• 加强对行业和公司有正面影响的DF

• 削弱对行业和公司有负面影响的DF

• 创造新的正面DF

此时，为每一个优先DF开发一个新表格通常是有益的。在每个表格的第一列中概述DF对行业的可能影响范围。在第2列中，找出公司建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

设性地应对这些影响（也就是最小化负面影响，最大化正面影响）的潜在解决方案。表5.2是一个例子。

表5.2　推动力1的影响和提议的解决方案

推动力1：环境保护对行业造成越来越大的影响	提议的解决方案
可使用生物燃料的汽车需求增加	投资和支持代用生物燃料的进一步研究 为车辆开发新的燃料输送系统 持续开发生物燃料发动机材料 与现有燃料供应商和零售商一起开发输送体系
可以回收或者在使用期末段可自然降解的结构材料	投资和支持代用材料的研究——特别是可生物降解的材料 继续发展再生回收能力 与当地政府一起为可回收产品提供激励
燃油效率更高的车辆	继续开发混合动力技术 提供更多具有部分气缸控制停车能力的发动机 开发更轻的材料，降低重量 进一步开发计算机燃油最大化驱动模块

下一步要求你完成提议的每种解决方案。你需要按照成本/收益、风险/收益或者一组预先确定的用于评估相对吸引力和价值的标准来比较这些选项。将这些解决方案与公司现行战略进行比较是这时的另一项关键工作。你必须度量公司采用提议解决方案所需要的改变程度，以及公司有效实施这些方案的可能性。最后，你必须分析和确定这些行动所引起的竞争对手响应的特性。DF和竞争压力对行业中所有竞争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对手造成的影响并不都相同。根据市场地位的相对吸引力和应对DF的战略，竞争对手的盈利前景各不相同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5　案例研究：数码音乐市场的推动力

下面这个简短的案例研究提供了DFA应用到2011年年底和2012年年初的数码音乐市场的例子。DFA帮助你了解影响市场的重要DF，从盈利能力的角度看，这些推动力是否代表着行业环境吸引力的提高或者下降。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.1　需求变化和增长

20世纪中期，数码音乐市场（包括播放器、服务和音乐文件）已经从强大的消费者需求中获益。数码音乐和MP3/MP4播放器多年来已经给人们留下了深刻的印象。但是最近它们的增长率有了明显的下降，这是因为替代产品的竞争，这些替代产品主要来自移动电话和智能手机行业。

根据Nielsen和Billboard的报告，美国下载音乐的销售量在2012年首次超过了CD销售量。国际唱片业协会（International Federation of the Phonographic Industry，IFPI）估计，2011年全球共下载了36亿个专辑和单曲。艺术家Bruno Mars的歌曲拷贝在这一年中被下载了3000万次。数码音乐作为苹果iPod和越来越多智能手机播放的基本内容，在2011年全球的收入已经达到50亿美元。在21世纪剩下的时间内，这一收入预计将继续快速增长。

智能手机和平板电脑等技术并不是数码音乐需求的唯一推动力。以音乐表演天才为焦点的流行电视节目如《美国偶像》、《X音素》和《美国之声》等也刺激了公众对新锐艺术家音乐的需求。卫星收音机等替代传输渠道也有助于音乐需求的扩大，同时直接与数码音乐播放机的制造商展开竞争。下载和订阅访问服务、云技术、点对点渠道和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

音乐内容制造商/批发商和ISP及电信公司之间的合作，都推动了该市场需求的增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.2　产品创新

频繁的产品创新是数码音乐市场的另一个特征。数码音乐播放器的创新主要集中在新产品设计、功能增强、易用性和更便携、更美观（在某些地区，这些产品被视为身份的象征）、更易用的美学设计上。行业中的各家公司持续地为播放器加入电话、摄像、触摸屏、更长的电池寿命、无线文件传输、视频播放、FM或者卫星收音机、约会安排和日历、联系人数据库、闪存和声音捕捉等实用功能。许多制造商因其产品创新能力而闻名于世，包括苹果、Creative、微软、飞利浦、三星和索尼。

创新还发生在交付渠道上。iTunes、AmazonMP3音乐商店、eMusic、Rhapsody和沃尔玛等商店都在帮助消费者以更简单的方式和更便宜的价格获得音乐。通过订阅服务实现规模化经营已经成为播放器的关键能力。许多产品通过将服务与Facebook以及类似的社交媒体渠道整合来实现这种能力。互联网收音机服务（如Pandora）持续发展，Nokia等公司已经投入了新应用，实现个性化电台收听。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.3 消费者选择

行业正在发生的增长得到几个关键推动力的加强，首先是持续扩展的消费者选择。全球数码产品的增长持续加速。有些国家（如中国、韩国和美国）的音乐市场现在从数码渠道得到了半数以上的收入。数码音乐已经大致分为两种主要的消费模式——拥有和访问。音乐订阅服务不断扩张，并引入了新的合作伙伴，以获得新的听众（最显著的就是与Facebook的整合），并将他们的服务与其他互联网提供商的服务绑定。同时，云技术的发展改变了消费者管理和保存音乐的方式。两种模式——访问和拥有——都有着很高的增长潜力，但是许多客户仍然很容易访问未授权或者非法的下载服务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.4　互联网、卫星和智能手机使用的增长

全球对宽带互联网服务、卫星内容传输（如通过美国的Sirius/XM和英国的RTE）和无线移动通信设备（如智能手机）的采用，有助于增加供应源和该行业设备上播放音乐的需求，从而推动市场向前发展。这还创造了以轻便的手段维护MP3或者视频集的需求。这个因素对带有流行订阅服务的播放器特别有利。在相对短的时间内下载大量音乐或者视频的能力也是MP3和MP4价值链的成功因素。互联网和无线通信使用的增长还会使客户更加了解和接受MP4。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.5　产品使用者和使用方式的变化

全球客户基础越来越多样化，他们以不同的方式使用行业产品。本行业的产品已经从新产品变成了主流产品。因此，用户不再迷恋技术先进性，而是对功能、样式和价格提出更高的要求。这还改变了行业主要参与者为了成功而采取的战术和战略，定价、宣传、广告、制造和品牌等领域尤其如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.5.6 这些推动力对需求、盈利能力和市场吸引力有何影响

可以通过回答如下4个问题进一步分析DF的影响。

• DF对需求有什么影响？实际上，所有这些变化都应该强化对该市场产品的需求。加强产品创新，特别是平板、无线或者电话（如智能手机）功能融合领域的创新，应该带来更大的需求，尤其是来自现有设备拥有者的需求。互联网、卫星服务使用的增长和越来越容易取得的宽带服务，也应该是需求的推动力。它丰富了可用功能，以及全球范围内使用该市场产品的潜在客户。

• DF提高还是降低行业参与者的议价能力？这个市场在多个方面都发生了激烈的竞争。有些竞争增强了市场参与者的议价能力，其他一些竞争则增强了消费者、供应商或者替代行业的议价能力。数码版权问题的解决方案明显加强了参与者的信心，这些参与者包括唱片公司、艺术家以及得到更多的数码音乐欣赏选择的消费者。而且，格式之争的最终解决也明显会加强行业参与者的信心，同时使其他行业的前景变得不妙。哪个行业拥有内容生成、交付、存储和分发的权利这个问题仍然存在争论。这个问题的解决有着很高的不确定性。然而，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

它对某些公司会有显著的影响，行业参与者必须开发灵活的战略和应变计划，以防出现不利于当前战略的趋势。

• DF是否加剧竞争？Apple iPod和iPad等产品需求及利润的增加无疑会刺激强大的电子制造商加入该行业。新参与者的威胁（特别是在新兴国家的市场上）将会在21世纪剩下的时间中出现。用订阅的形式代替卫星收音机，以及用无线移动连接性通过手机访问数码音乐的方案，是这个市场中关键的竞争因素。竞争的威胁将导致当前的参与者既要相互竞争，又要与新参与者竞争，特别是在产品创新和规模化经济方面。这将通过订阅、内容生成或者合作伙伴绑定发展关键客户群来实现。总而言之，DF在一系列竞争方向上加剧了竞争。

• DF是否带来更高的利润？市场中出现新参与者是可以预期的，特别是全球性增长和新市场稳定的情况下，这会带来供应的增加。需求会由于产品创新、市场增长、音乐兴趣的传播以及互联网和全球无线移动通信的发展而增长。研究需求或者供应在未来的几年内会不会成为更强大的力量是件有趣的事。我们可以得出一个合理的结论：未来的盈利主要源于高产量，而非高利润率。这会随着市场的成熟而自然显现。

不过，这个市场已经不再是新兴市场，扩张速度的下降应该会限制价格战的发生和持续时间。利润率可能不会有太大的下降。因为这些因素，该市场仍然有利可图，至少在短期内是这样。这对于能够继

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续有效地增加创新功能并使更多产品信息易于查询的公司尤为明显，这些能力正是吸引更多主流用户的关键。快速实现关键客户群仍然是市场大部分参与者的战略目标，这些参与者都试图在下一个十年内实现满意的利润并保持竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第6章　财务比率和报表分析

6.1　描述和目的

公司发布的年度报告和会计报表通常包含一些令人迷惑的数字，这些数字往往难以进行分析。财务报表分析帮助管理人员了解公司的财务表现、竞争形势和未来的前景。它还能够提供对公司财务决策和经营业绩的深入认识。比率分析可以深入了解公司财务报表中两个或者多个数字之间的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.2 财务比率和报表分析基本概念

表示资产和资产声索之间关系的基本公式称作会计等式：

资产=负债+股东权益

资产通常分为三类。

• 流动资产是现金和预计一年内可以转化为现金的其他资产，例如可流通证券、应收款、应收票据、库存和预付款。

• 固定资产是相对长期、用于制造或者销售产品及服务的商业资产，例如设备、机械、家具和固定装置、土地和工厂等。

• 非流动资产是证券和无形资产（如专利、特许权和版权）中的投资。

负债通常分为两类。

• 流动负债是一年内到期的债务。

• 长期负债是一年内不会到期的债务，例如有债券的负债、长期银行贷款和抵押贷款等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

股东权益是股东对公司的权利要求。这是从资产中减去负债所得的余值。业务带来的利润会增加股东权益，亏损会减少股东权益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.3 财务报表的组成部分

分析人员所用的报表通常包括损益表、资产负债表、财务状况变动表和股东权益变动表。

• 损益表总结了公司在一个会计周期内的经营成果，包括收入和费用。净收入从收入和费用算出。损益表通常被看作最重要的财务报表，因为它揭示了经过红利或者其他股东交易调整之后，公司股东利益是增长还是减少。损益表还可以帮助用户评估未来现金流的总量、时间和不确定性。

• 资产负债表说明了特定日期公司所拥有的资产和对公司的资产声索（负债和股东权益）。它提供了特定时点公司财务健康状况的一个快照。

• 财务状况报表（也称为财务状况变动表或者现金流报表）帮助解释公司如何获得和花费资金。

• 股东权益变动表展示了股东权益在某段时期开始和结束时的差距。

对财务报表应用比率分析，可以对竞争成功、失败以及公司一段时间的发展做出判断。还可以将其与同行业类似公司进行比较，以评

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

估公司的表现。比率分析可以帮助公司了解竞争对手的优势和弱点。例如，如果你发现了竞争对手表现中的弱点，你的公司可能采取措施来利用这些弱点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.4 评估比率的适当性

可用于评估比率适当性的基准有3种。

第一种基准是公司历史业绩。研究今年和之前几年数据的比率很有用。你可以发现随着时间发展的任何有利或者不利的趋势，并找出在预定时期内有明显变化的任何数字。

第二种基准是将公司与特定的竞争对手比较。如果竞争对手是上市公司，可以获得它们的年度报告，将所关注公司的比率与每个竞争对手比较。这在确定所关注公司为何比特定竞争对手表现更好或者更差时特别有用。

第三种基准是行业范围比较。你需要获得行业平均值的相关数据，这些数据大部分都可以从互联网和政府来源中取得。Dun&Bradstreet和Risk Management Association是两个典型的商业来源，它们收集财务数据，按照行业计算比率并公布结果。这些信息往往按照公司规模分解，你可以用它确定任何公司与正常水平之间的差距。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.5 优点

财务比率和报表分析（Financial Ratios and Seatemant Analysis，FRSA）是实用的信息获得工具。它可以通过如下手段在大量互无联系的数据中找出模式：

• 将财务数据转换为可控和有意义的输出

• 将动态的损益表和静态的资产负债表联系起来，形成一次完整的分析

对于公司内部分析、竞争对手及产业结构分析来说，FRSA是通用且易于控制的。你可以通过FRSA确定公司通过整体战略（例如低成本制造、追逐利基市场或者差别化）获得成功的能力。通过组合FRSA和各种其他技术（如其他章节介绍的技术），你可以全盘了解公司战略和竞争成功的可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.6 缺点

财务比率基于历史累计的会计信息。它们本身无法向分析人员提供对未来现金流的直接认识，而这恰恰是基于价值管理的重要组成部分。对于资金消耗率更高、初期现金需求更大的创业型公司，这一点尤为重要。

此外，拥有单一比率提供的信息不足以对公司做出判断。你需要更多的数据。

会计并不会在资产负债表中将某些对公司增长和健康至关重要的项目当作资产列出，例如员工素质。财务报表实际上忽视了这些越来越重要的无形资产——在信息或者知识驱动经济中竞争优势的关键来源。具有品牌价值或者企业信誉、熟练劳动力或者其他智力资本的公司使用FRSA进行的分析有固有的局限性。

并不是所有财务报表的质量都相同。不同国家的报告机构和会计监管要求可能不同，这可能使报表的对比变得更难。经过审计的报表更有可能提供准确的财务信息。然而，除了每股盈利比率（Earnings Per Share，EPS）之外，公开的比率通常不受公开审计的影响。

过分依赖行业标准等同于将平庸的做法而非最佳实践作为基准。尽管使用行业标准对比评估本公司与同行的财务表现很重要，但是在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解读结果的时候应该谨慎。过于依赖行业对比的分析人员可能将公司引入Michael Porter所称的“下层世界”——行业利润抛物线的中段。要了解发生这种情况的原因，只需想象这样一个行业：其中一半的竞争对手采用低成本战略，另一半的竞争对手则追求差别化战略。将公司的比率与行业标准比较，目标就是平均的业绩。成功地满足这种平均目标，必然使公司降级到行业利润曲线的最低点。一方面，处于平均水平的公司成本结构高于擅长低成本战略的对手，另一方面，优质的公司在差别化水平上超过了平均水平的公司。

使用行业标准时，你还必须确保不和不相似的行业群体进行比较。直接和行业群体之外的竞争对手进行财务比较只能提供有限的短期效果。当竞争公司采用自己选择的低成本、差别化或者集中化战略，运营于行业利润曲线的不同部分时，即使相同行业群体内的比较也会很困难。此外，因为大部分行业标准是通过汇总财务报表计算的，将公司的财务表现与多元化的公司进行比较时，如果业务线有根本的不同，就会导致严重的可比性问题。

与过去的公司业绩进行内部比较也有风险。这种风险的表现之一是因为表面上的改进而自满，但是实际上相对于竞争对手，公司的业绩是下滑的。这种问题在快速增长的市场上特别普遍，在这种市场上，相对竞争表现的差异在短期内可能不会令人感到痛苦，但是对于长期的竞争形势会带来严重的后果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你还应该谨慎考虑管理者对财务报表的影响。在寡头控股公司中，财务报表反映企业所有人或者高管主观选择的情况并不鲜见。有时候可能需要进行重大的调整，才能使财务报表准确地反映公司的经营情况。

会计方法的选择对于损益表中报告的收入和资产负债表中报告的资产价值也有显著的影响。这在进行国际竞争对手比较时，或者在竞争对手跨国经营，可能使用不同的会计处理方案时尤其明显。可能影响比较有效性的其他技术因素包括会计政策的差异（不同的折旧计划、库存估值和资产价值计算）、科目分类或者不同公司的会计年度结束时间。

即使公司的财务比率看起来符合行业的平均水平，也不意味着公司没有财务或者战略管理上的问题。例如，公司可能忽视了对明显差别化优势的利用，通过这一优势，公司本可以超过行业平均业绩水平。另外，目前的公司财务状况可能很好，但是激烈竞争的威胁可能在不久的将来逆转这一局面。

简言之，财务比率分析是分析管理决策的有用工具，这已在市场中得到了证明，但是不能代替应用多种分析工具所获得的洞察力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.7 财务比率分析和报表分析应用方法

FSRA的进行可以分为几个步骤：

• 选择合适的比率

• 找到计算比率所需原始数据的合适来源（这一主题可以参考关于较大规模竞争情报数据收集过程的书籍）

• 计算比率并进行比较

• 检查结果，找出机遇和问题

下面是财务报表分析中的一些常见比率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.8 活动或者效率比率

这类比率包括库存、应收款、固定和总资产周转率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.8.1 库存

根据公司的性质（零售、批发、服务或者制造），库存管理的效率可能对现金流产生重大影响，最终影响到公司的成败。

平均库存投资期间

平均库存投资期间=当前库存余额/每日平均销货成本

（Cost Of Good Sold，COGS）

这个指标度量用于购买库存的1元现金转化为库存1元销售额或者应收款所需的时间。

平均库存投资期间类似于应收款的平均收款期。平均库存投资期间越长，库存就需要越高的投资。在库存上的投资越高，意味着其他现金付款（如支付账单）可用的现金越少。

库存销售比率

库存销售比率=库存/当月销售额

这个指标研究公司库存投资与月度销售额的关系，有助于找出最近库存的增量，是了解最近库存水平简单而快速的方法，因为它使用的是月度销售额和库存信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一比率有助于提早预测与公司库存相关的现金流问题。

但是，当仅有基于前一年度的库存信息时，它只能作为粗略的参考。

库存周转率

库存周转率=销售额/月成品库存

这个指标是评估组织库存投资的最基本工具。它能够帮助你确定公司在某个存货或者某一批存货上的投资是过高、过低还是合适。从现金流的角度看，进行周转率分析对于找出过剩的存货很有用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.8.2 应收款

应收款代表尚未回收货款的销售。如果公司允许客户赊账，应收款的支付可能是最为重要的现金来源。

下面介绍的分析工具可以用于帮助确定公司应收款对现金流的影响。

平均收款期

平均收款期=当前应收款余额/每日平均销售额

（每日平均销售额=年销售额/365）

这个指标度量将平均销售额转化为现金所需的时间，定义了应收款和现金流的关系。平均收款期越长，应收款中的投资就越多。应收款中的投资越多，意味着付款所需的可用现金越少。

应收款－销售额比率

应收款－销售额比率=应收款/销售额

这个指标研究公司在应收款中的投资与销售额的关系，帮助你确定最近应收款的增加情况，是观察任何最新变化的快速而简单的手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段。应收款－销售额比率的较新信息能够很快地指出与公司应收款相关的现金流问题。

应收款周转率

应收款周转率=应收款/平均日销售额

这是公司回收赊欠的销售额所需的平均时长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.8.3 资产周转率

这是（损益表上的）销售额和（资产负债表上的）公司资产价值的比率：

资产周转率=收入/资产

资产周转率表示公司运用资产获得收入（而不只是库存或固定资产）的情况。一般来说，该比率越高越好，因为较高的比率表明公司为每元销售收入而被占用的资金越少。这个比率下降说明公司在工厂、设备或者其他固定资产上的投资过多。低利润率的公司往往有较高的资产周转率；高利润率的公司资产周转率较低，这表明了它们的定价策略。计算这个比率时，最好通过平均会计周期期初和期末值求出总资产。

资产周转率表明公司使用资产获得收入（而不仅是库存或者固定资产）的情况。高的资产周转率意味着较高的资产回报率，这是对低利润率的补偿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.9　杠杆或者偿付分析比率

常用的偿付比率是负债－权益比率、负债－资产比率、固定成本偿付比率和利息偿付比率。

这组比率用于帮助你评估公司面临的财务风险。在这一语境中所说的财务风险指的是公司不管现金流如何都必须偿还的债务范围。通过观察这些比率，分析人员可以确定公司债务水平是否恰当。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.9.1 负债－权益比率

负债－权益比率=总负债/总股东权益

这个指标表示公司用于提高回报的财务杠杆水平。这是贷款人提供的资金和股东提供的基金的对比指标。

负债－权益比率的提高可能预示着购买库存或者固定资产造成的债务增加应该得到控制。

改善这个比率的方法包括在资产负债表日期之前偿还债务或者增加公司保留的收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.9.2 负债－资产比率

负债－资产比率=总负债/总资产

这个指标计算贷款人提供的资产和公司股东提供的资产的比率。一般来说，低于50%的负债－资产比率是审慎的。该比率较高说明可能有过度使用杠杆的情况，也说明债务偿还能力可能有问题。

改善这个比率意味着采取措施增加公司资产价值或者偿还债务。如果公司决定偿还债务，它的流动比率和负债－权益比率也会改善。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.9.3 固定费用偿付比率

固定费用偿付比率=（扣除利息及税项前盈利+租赁性负债）/（总利息费用+租赁型负债）。

这个指标说明公司偿付各类固定负债的能力，数值越高越好。

很明显，公司对任何固定资产的无力偿付都是对其健康状况的威胁。许多有效的资本借贷协议规定公司必须将这个比率维持在规定的水平上，这样借款人才能够在某种程度上确定该公司有能力继续偿付。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.9.4 利息偿付比率

利息偿付比率=经营收入/利息支出

这个指标也称作收入利息比，它与固定费用偿付比率类似，但是更侧重公司负债的利息部分。

通过比较经营收入与利息支出的比率，可以度量公司的经营收入是应付利息的几倍。该比率越高，公司的抗冲击能力越强，越容易应付利息支出。如果这个比率日渐下降，公司的财务风险就会日渐增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.10 流动性分析比率

这些比率包括流动比率和速动比率，说明了资产是否很容易转化为现金。流动性比率有时候称作营运资本比率（流动资产和流动负债之间的差别）。一般来说，它们越高越好，特别是公司在很大程度上依靠债权人的资金购买资产的情况下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.10.1 流动比率

流动比率=总流动资产/总流动负债

这是最流行的财力度量指标，很好地反映了公司偿付短期债务的能力。

这个比率回答的主要问题是：公司是否有足够的流动资产满足流动负债的偿还安排，并且对流动资产的可能损失（如库存缩水或者应收账款）具有一定的安全边际？该比率越高，公司的流动性越强。根据经验法则，一般可接受的流动比率为2：1。但是具体比率是否令人满意，取决于公司的性质和流动资产及负债的特性。流动比率最低的可接受值是1：1，但是这通常预示着潜在的风险和问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.10.2 速动比率

速动比率=（现金+政府债券+应收款－库存）/总流动负债

速动比率也称作酸性测试比率，是最好的流动性指标之一。它描述了公司将流动资产转化为现金的速度。

速动比率比流动比率更准确。通过排除库存，它将重点放在价值相对确定的高流动性资产上。速动比率可以回答如下问题：如果所有销售收入停滞，公司是否能够用手上容易转化的“快速”资产偿还流动负债？

可以认为1：1的速动比率是满意的，除非公司的大部分“快速资产”都是应收款，而且应收款的回收落后于流动负债的偿付安排。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.10.3 营运资金

营运资金=流动资产－流动负债

这个指标是公司可以用于公司建设、投资增长和产生股东价值的流动资产总量。

观察流动资产和流动负债的最佳手段是将其组合成营运资金。营运资金可能为正，也可能为负。如果公司有充足的营运资金，就可以用手上的现金购买需要的货物。如果营运资金为负数，流动负债就高于流动资产，购买所需货物的能力就较弱。营运资金为正数的公司业绩总是好于营运资金为负的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.11 盈利分析比率

这些比率可能是公司财务成功的最重要指标，因为它们说明了公司的绩效和增长潜力。最常用的盈利分析比率包括资产回报率、权益回报率、利润率（可以是毛利率或者净利率）和资产周转率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.11.1 资产回报率

资产回报率（Return On Assets，ROA）=净收入/总资产

这个指标是净收入和总资产的比率，是公司运用资产产生收入的度量。它可以看作两个其他比率的组合：净利润率（净收入与销售额的比率）结合资产周转率（销售额与总资产的比率）。高资产回报率可能归功于高利润率、快速的资产周转或者两者的组合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.11.2 投资回报率/权益回报率

权益回报率（Return On Equity，ROE）=净收入/总股东权益

这是净收入（来自损益表）和股东权益净值（来自资产负债表）的比率，表现了公司在会计周期中依靠公司内的投资获得收益的情况。这个比率将公司权益回报与同一会计周期在股票市场上可能获得的收益进行比较。随着时间的推移，公司应该产生至少和较为被动的投资方式（如政府债券）相同的收益。高权益回报率可能是高资产回报率、大规模负债经营或者两者的组合带来的。

在分析ROA和ROE时，不要忘记考虑通货膨胀对资产账面价值的影响。虽然财务报表以账面价值（原始成本减去折旧）显示所有资产，许多旧资产的重置价值可能比原来高得多。具有旧资产的公司通常应该表现出比资产较新的公司更高的回报率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.11.3 毛利率

毛利率=毛利/销售额

这个指标是扣减销货成本（Cost Of Goods Sold，COGS）之后剩余的销售额总数。如果公司的毛利率逐渐下降，可能意味着需要改善库存管理，或者销售价格的提升速度比不上销货成本上升的速度。如果公司是制造商，则可能意味着制造成本的上升速度超过了价格上升的速度，可能有必要对其中一端（或者两端）进行调整。

净利率表现公司的盈亏底线：公司股东能够从每元销售额中得到多少红利。这一比率考虑了公司的所有费用，包括所得税和利息。

你应该对公司利润率的预期范围有所认识，这很大程度上由以前的数据决定。如果公司无法实现其目标，可能意味着设定的目标不现实，或者管理没有达到应有的效率。但是，这个比率本身并不能指出公司错误所在。观察毛利润或者经营利润可能是找出问题的更好途径。

利润的绝对水平可能表示公司的规模，但是不能反映公司的绩效表现。要评估利润水平，必须将其与公司的其他特征比较和关联，例如投入的资金和销售收入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盈利比率不可避免地反映出当前的商业环境，所以你在观察一家公司的盈利能力趋势时，还必须考虑商业、政治和经济形式。和同一行业的其他公司比较，可以说明相同商业环境下，公司的管理与其他公司之间的差别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.12 其他分析比率：资本市场或者股东回报

资本市场或者股东回报分析比率的使用对投资者的重要性可能超过对战略或者竞争分析的重要性。这些指标常常被认为是投资指标，而不是绩效指标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.12.1 每股收益

每股收益（Earnings Per Share，EPS）

=（净收入－优先股红利）/已发行普通股数

这个指标在描述股价的变量中最为流行。公司收益是扣除费用之后的销售或者投资收入。公司的经营方式在评估公司的收益时很重要。将大量资源投入新产品制造的公司可能收益较低，但是当新产品销售增长、利润上升时情况就会改变。同时，具有很高收益但是在业务中投入资金不足的公司可能在未来碰到严重的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.12.2 股价/收益（市盈率）

市盈（Price/Earning，P/E）率=当前每股市值/EPS

这个指标常常称作“倍数”（the Multiple）。每股收益数字通常来自之前4个季度（既往P/E比率）。但是有时它来自之后4个季度收益的估计值（预期P/E比率）或者前两个季度和下两个季度估算值的总和。

大部分情况下，高P/E意味着未来的高预期收益。P/E比率本身提供的信息不多，但是，在市场上比较相同行业其他公司的P/E，或者比较同一家公司不同时期的P/E是很有益的。

表6.1总结了前几个小节讨论的公式。

表6.1　财务比率

活动或者效率比率
库存比率
平均库存投资回收期间 平均库存投资期间 = 当前库存余额 / 每日平均 COGS （每日平均 COGS= 年度 COGS/365）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

库存销售比率 库存销售比率 = 库存 / 当月销售额
库存周转率 库存周转率 = 销售额 / 月成品库存
应收款比率
平均收款期 平均收款期 = 当前应收款余额 / 每日平均销售额（每日平均销售额 = 年销售额 /365）
应收款 – 销售额比率 应收款 – 销售额比率 = 应收款 / 销售额
应收款周转率 应收款周转率 = 应收款 / 平均日销售额
资产周转比率
资产周转率 资产周转率 = 收入 / 资产
杠杆或者偿付分析比率
负债 – 权益比率 负债 – 权益比率 = 总负债 / 总股东权益
负债 – 资产比率 = 总负债 / 总资产 负债 – 资产比率
固定费用偿付比率 固定费用偿付比率 =（扣除利息及税项前盈利 + 租赁性负债）/（总利息费用 + 租赁型负债）
利息偿付比率 利息偿付比率 = 经营收入 / 利息支出
流动性分析比率
流动比率 流动比率 = 总流动资产 / 总流动负债
速动比率 速动比率 =（现金 + 政府债券 + 应收款 – 库存）/ 总流动负债
营运资金 营运资金 = 流动资产 – 流动负债
盈利分析比率
资产回报率（ROA） 资产回报率（ROA)= 净收入 / 总资产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

投资回报率（ROI）/ 权益回报率（ROE） 权益回报率（ROE）= 净收入 / 总股东权益
毛利率 毛利率 = 毛利 / 销售额
其他分析比率：资本市场或者股东回报
每股收益 每股收益（EPS）=（净收入 – 优先股红利）/ 已发行普通股数
股价 / 收益（市盈率） 市盈（P/E）率 = 当前每股市值 /EPS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.13 比率或者指标比较方法

单独的比率本身没有意义，但是比率的比较对于有效的财务比率分析来说至关重要。与分析中的短视行为作斗争的有益方案之一是在行业标准、历史分析/内部基准和竞争性外部基准方法之间保持平衡。

使用财务比率有两种基本的方法。第一种是将公司的比率与行业中的其他公司比较。第二种是将公司当前的比率与过去的绩效比率比较。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.13.1　行业比较

行业比较关注公司绩效与竞争者之间的关系，以说明运营效率的差异。一旦发现问题，公司可以采取行动改正。这些行业平均值可以在Dun&Bradstreet的《Key Business Ratios》等出版物上找到。

财务比率或者行业及公司比较数据有多种获得途径，有些是免费的，另一些则需要付费。表6.2描述了这些途径。

表6.2　财务报表分析的信息来源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资源	描　述	访问网址	免费 / 付费
雅虎财经	为用户提供大量上市公司的信息，包括联络信息、高层人员和员工信息、领域和行业分类、业务和收益公告摘要，以及财务统计数据及比率；雅虎根据来自 Commodity Systems Inc.（CSI）的历史数据添加股票图表和其他资源的链接；指向全球其他雅虎财经的链接在页面底部	http://finance.yahoo.com	免费
谷歌财经	提供上市和非上市公司的信息，包括市场数据、交互式图表、比率、新闻、公司管理、财务成果和关键竞争对手；还提供其他资源（包括博客）的链接	www.google.com/finance	免费
Thomson Reuters	一家全球性的信息公司，拥有大量投资信息；除了财务状况、新闻、比率和股价图表之外，还提供研究报告（有些是免费的）和领域及行业比率的链接；重要的是，它还提供全世界上市公司的免费信息	www.reuters.com/finance	免费或者付费
Corporate Information	提供超过 55 个国家的大约 31000 个上市公司的研究报告；提供多达 10 年的销售额、收益和价格历史数据，部分免费；该网站还有按照总市值、销售额、经营利润率、52 周价格变动和 3 年销售增长率排序的百大公司免费列表	www.corporateinformation.com	免费
英国《金融时报》	提供上市公司的基本背景信息和精选的关键财务数据	www.ft.com	付费
LexiNexis	提供来自各种来源和发布者的全球公司财务信息	www.lexisnexis.com	付费
D&B-Dun's Financial Record Plus（DFR）	提供 290 多万家上市和非上市公司 3 年的完整财务报表。根据公司的不同，提供的信息可能包括资产负债表、损益表、14 种最常用的偿付能力、效率和盈利能力的度量指标	http://library.dialog.com/bluesheets/html/bl0219.html	付费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

资源	描　述	访问网址	免费 / 付费
Key Business Ratios	一个在线分析工具，可以立即访问每年更新两次的竞争基准数据；你可以获得从 D&B 上市及非上市公司信息数据库汇编的行业基准；可以选择 800 多种业务线的 14 种关键业务比率（选择一年或者三年的数据集）	http://kbr.dnb.com/login/KBRHome.asp	付费
Almanac of Business and Industrial Financial Ratios	全面的资源，从业者可以使用 50 种对比性的绩效指标；包含美国、加拿大和墨西哥的 NAICS 数据；Almanac 提供从最新的 IRS 数据计算出的近 500 万家美国和国际公司的财务信息；它还提供 199 个行业中 50 种经营和财务因素的表现数据；数据每年更新，可以通过 Amazon.com 得到	www.amazon.com/Almanac-Business-Industrial-Financial-Ratios/dp/0808027859/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1336889048&sr=8-1	付费
The Value Line Investment Survey	大约 1700 种股票、90 多个行业、股票市场和经济的全面信息源	www.valueline.com	付费
标准普尔指数和行业调查	对北美和全球 50 大行业发生影响的参与者和事件信息的最快获得途径；每份报告都由标准普尔行业研究分析人员授权，包括如下部分：当前环境、行业趋势、行业经营情况、关键行业比率和统计数字、公司分析方法、行业术语表、其他行业信息参考和公司财务对比分析	www.standardandpoors.com/indices/main/en/us	付费
Worldscope Fundamentals	一个大规模的财务数据源，可以从 Thomson（前 Datastream）访问；包括财务比率（年度和 5 年平均值）、增长率、盈利、杠杆率、流动性、资产利用率、国外业务统计、信贷亏损和存款（对于银行）、收益性资产（对于保险公司）和财务比率附注	http://thomsonreuters.com/products_services/financial/financial_products/a-z/world-scope_fundamentals	付费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

资源	描　述	访问网址	免费/付费
穆迪财务指标	包括100多个国家的6000多家企业、政府和结构化融资商的评级和深入研究；发行商评级和评级方法免费；客户可以从企业财务指标（Financial Metric，FM）得到穆迪分析人员在评级过程中使用的模型、标准报表和评级方法	http://moodysfm.moodys.com/	免费或者付费
Factiva Companies & Executives	提供竞争分析、财务报表、监管文件、焦点新闻、高管简历等信息；这些公司、行业和高管人员信息来自最受尊敬的财经发行人，包括D&B、Reuters Fundamentals、标准普尔、道琼斯、《华尔街日报》和10000多个权威的新闻出版机构和数据库	www.dowjones.com/factiva/fce/	付费
OneSource	组合来自全球各种信息来源的公司信息；信息合作伙伴包括World-Scope、Graham&Whiteside、Dun&Bradstreet、Jordans和Investext；还提供市场研究、一般新闻和行业新闻	www.onesource.com	付费
Skyminder	提供来自不同来源，有关全球公司的信用和财务信息	www.skyminder.com	付费
RBA（Rhodes-Blakeman Associates）	提供关于全球财务信息源的信息；国际资源部分的链接可以带你进入一组很好的商业信息网站	www.rba.co.uk/sources/finars.htm	免费或者付费

商会和某一家公司往往计算行业的比率，并提供给分析人员。互联网上公布的财务报表也提供了不包含在上述来源中的公司原始素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

材。

在处理特殊行业中规模差别显著的企业时，建立共同尺度财务报表可能是有益的做法。共同尺度通常为100。这一过程有助于确定竞争对手何时偏离行业标准，还可以帮助你提出更精细的问题，理解推动这一现象的根源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.13.2 不同时段的绩效

你也可以通过比较公司当前绩效和过去几年的绩效来发现问题。这说明了改正问题的进展。通过观察过去的趋势，可以确定公司实现目标的效率。你应该使用相同的时间跨度进行比较。如果没有这么做，景气程度或者季节波动的影响会造成结论或者判断的错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.14　综合和部门分析

法律要求上市公司的财务报表从提供部门和综合分析。大部分国家要求上市公司提供足以解释公司收入3/4的信息。但是，由于部门信息的竞争敏感性，上市公司通常遵循法律的字面意义而不是法律的精神。换而言之，对私有性的关注超越了信息公开的需求。因此，分部门报表只包含关于每个部门收入、净收入和总资产的最少信息。对于这些内容贫乏的报表，唯一的补充是关于行业的信息和设施及客户的地理分布。

尽管部门报表在比较公司和各个竞争对手时比综合信息更有价值，但是你不能依赖它。因为部门收入从内部调拨价格得出，而且外部分析人员无从得知成本分摊的基本方法，所以部门报表的准确性和可比性很差。

尽管有将部门信息整合为综合报表的需求，但部门数据没有提供足以计算许多比率的信息。而且，即使可以计算这些比率，你也必须意识到在部门数据上进行比率分析的局限性。

记住，公司的财务报表不是分析的唯一起点。如果报表显示应收款在最近几年有显著的下降趋势，可能意味着公司更积极地回收账款（这是件好事），也有可能意味着该公司过快地将应收账款列为坏账

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（这是件坏事）。数字本身没有好坏，你必须更深入地挖掘这些数字背后的原因。关键是使用FRSA发现趋势和异常，然后对此进行进一步调查。

为了掌握全局，你必须获得更多关于公司产品、人员、技术和其他可能在市场上获得竞争优势的资源的信息。补充信息的最佳来源之一是年报中的非财务部分。这一部分常常概述了管理层对公司未来和竞争能力的观点。

FRSA是较大规模全面财务报表分析计划的一个关键部分。这一计划应该包含如下关键步骤。

1.确定财务报表分析的目标

2.研究公司所在行业当前和预期的经济状况

3.参考年度报告和其他监管文件，收集关于管理和公司会计方法的信息

4.用本章描述的方法分析财务报表

5.根据初始目标作出相关的结论

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6.15　案例研究：北美3个大型仓储会员店的FRSA

北美零售业的折扣仓储与批发会员店领域有3个主要的竞争者：Costco Wholesale、Sam’s Club（沃尔玛的子公司）和BJ’s Wholesale Club，它们并称WC（Warehouse Club，仓储会员店）三巨头。仓储会员店采用最简服务的大卖场形式经营，客户可以从相对较少的折扣货物中选择，这些货物包含各种产品。北美地区有1200多家折扣会员店，几乎每个大城市都至少有一家。

WC三巨头提供清洁用品、瓶装水和纸质产品等货物，以整箱为单位销售，采用大容器包装，不同数量的包装用收缩膜包装并捆绑在纸板箱或者巨型包裹中。几乎所有产品都采用比传统零售商店或者超市更大的包装。仓储会员店通常将商品限制在同类中的领先品牌和自有品牌，以最大化销售周转率。

仓储会员店能够从其他商家吸引客户，例如超市、百货商店、药店、办公用品店、消费电子产品商店和汽车用品商店。感兴趣的消费者可以支付会员年费，在仓储会员店购物。他们这样做主要是因为便利和廉价。WC三巨头的经营成本明显低于其他零售商店，因为它们的表现不同，战略也不同。WC三巨头的特别之处可以总结为：

- 直接从制造商购买整车的货物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 由于经营时间少且商店所需员工较少，人工成本相对较低，同时仍能产生很大的销售额

• 在廉价的货架或者托盘上展示商品，采用科技含量低、廉价的装饰

• 通过在销售区采用高区货架，避免了仓储成本和费用

• 在大部分营销形式上的花费最少，依靠高质量的产品和口碑来维持客户数量

仓储会员店的低经营成本和高销售额是每个分店的辅助目标。仓储会员店在向供应商付款之前就收到了库存所需的大部分现金，因此，它们可以根据供应商的支付条款，支付库存货品的大部分款项，而不是保持大量营运资金（也就是流动资产减去流动负债）。

本案例的重点在于，财务比率和报表分析反映出了Costco Wholesale、Sam’s Club和BJ’s Wholesale Club在战略和经营方法上的相似和不同之处。表6.3列出了用于比较3个仓储会员店的比率。注意，Sam和BJ的财政年度（Fiscal Years，FY）数据主要和前一个日历年相关，而Costco的数字则与自己的财务年度相关。CAGR是复合平均增长率（Compound Average Growth Rate）的缩写。SG&A（或者SGA、SAG）是销售、一般和管理性费用的缩写，这是损益表中出现的重要非制造成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表6.3 Costco、Sam’s Club和BJ’s Wholesale Club业绩对比

	Costco	Sam's Club	BJ's Wholesale
总收入CAGR（Costo，FY 2005 ~ 2009；SAM和BJ，2006 ~ 2010	7.8%	4.1%	6.5%
经营收入CAGR（Costo，FY 2005 ~ 2009；SAM和BJ，2006 ~ 2010	4.8%	1.8%	1.1%
净收入CAGR（Costo，FY 2005 ~ 2009；SAM和BJ，2006 ~ 2010	0.5%	—	0.6%
经营收入占总收入的比例			
Costco，FY2009；Sam/BJ FY2010	2.5%	3.2%	2.2%
Costco，FY2008；Sam/BJ FY2010	2.7%	3.5%	2.2%
Costco，FY2007；Sam/BJ FY2010	2.5%	3.7%	2.2%
Costco，FY2006；Sam/BJ FY2010	2.7%	3.6%	1.7%
SG&A费用占总收入的比例			
Costco，FY2009；Sam/BJ FY 2010	10.4%	NA	8.8%
Costco，FY2008；Sam/BJ FY 2010	9.6%	NA	8.2%
Costco，FY2007；Sam/BJ FY 2010	9.7%	NA	8.2%
Costco，FY2006；Sam/BJ FY 2014	9.5%	NA	8.9%
经营收入在总资产中的比例			
Costco，FY2009；Sam/BJ FY 2010	8.1%	12.5%	10.3%
Costco，FY2008；Sam/BJ FY 2010	9.5%	13.5%	10.9%
Costco，FY2007；Sam/BJ FY 2010	8.7%	13.8%	9.5%
Costco，FY2006；Sam/BJ FY 2010	9.3%	12.9%	7.2%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

	Costco	Sam's Club	BJ's Wholesale
净收入在总资产中的比例			
Costco，FY2009；Sam/BJ FY 2010	4.9%	NA	6.1%
Costco，FY2008；Sam/BJ FY 2010	6.2%	NA	6.5%
Costco，FY2007；Sam/BJ FY 2010	5.5%	NA	6.5%
Costco，FY2006；Sam/BJ FY 2010	6.3%	NA	3.6%
每个分店的平均销售额（Costco FY 2009；SAM/BJ FY 2010）	1.326 亿美元	7840 万美元	5320 万美元

结论：对比的结果是3家仓储会员各有长短。Costco在总收入上的增长最快，经营收入增长率最高，每个分店的销售额也最高。但是，Sam’s Club的经营利润率最高（经营收入在总收入中的比例），经营收入在总资产中的占比也最高。BJ’s Wholesale在净收入上的CAGR最高，SG&A支出比例较低，净收入在总资产中的占比最佳。你可能推测Sam较高的经营利润率也许部分是因为和其兄弟公司沃尔玛分摊了费用。和沃尔玛的其他部分共享设施也可以解释Sam’s Club经营收入在总资产中的比例远超Costco和BJ。总的来说，3个竞争对手各有优劣。

进一步将这些比率和食杂商店以及传统零售业者等替代企业相比较，很有可能找出仓储会员店取得的成功超出大部分同行的原因。随时进行这种分析，可以使分析人员更好地了解各种战略是否产生理想的业绩以及竞争对手之间的对比。最后一个要点是，这能够帮助分析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人员了解竞争对手的弱点所在，这些弱点可以通过灵巧的战略或者战术性市场活动加以利用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第7章　五力行业分析

7.1　描述和目的

五力行业分析（Five Forces Industry Analysis）是由Michael Porter开发和推广的，用于帮助你理解行业及其参与者。行业竞争激烈，各公司盈利能力差异巨大，找出行业的盈利潜力或者“吸引力”，能够为弥补公司外部环境和内部资源之间的缺口提供基础。

五力行业分析是最常用于评估竞争环境的分析工具。Porter开发的这种框架基于结构－行为－绩效（Structure-Conduct-Performance，S-C-P）经济模型。它声称行业结构决定组织行为，从而决定其绩效（盈利能力）。

行业分析的目的是分析最终影响行业利润潜力的经济和市场力量。它帮助你的组织通过研究5种竞争力量的相互关系，确定焦点行业的吸引力和利润潜力。Porter的5种力量或者“行业竞争规则”定义如下：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

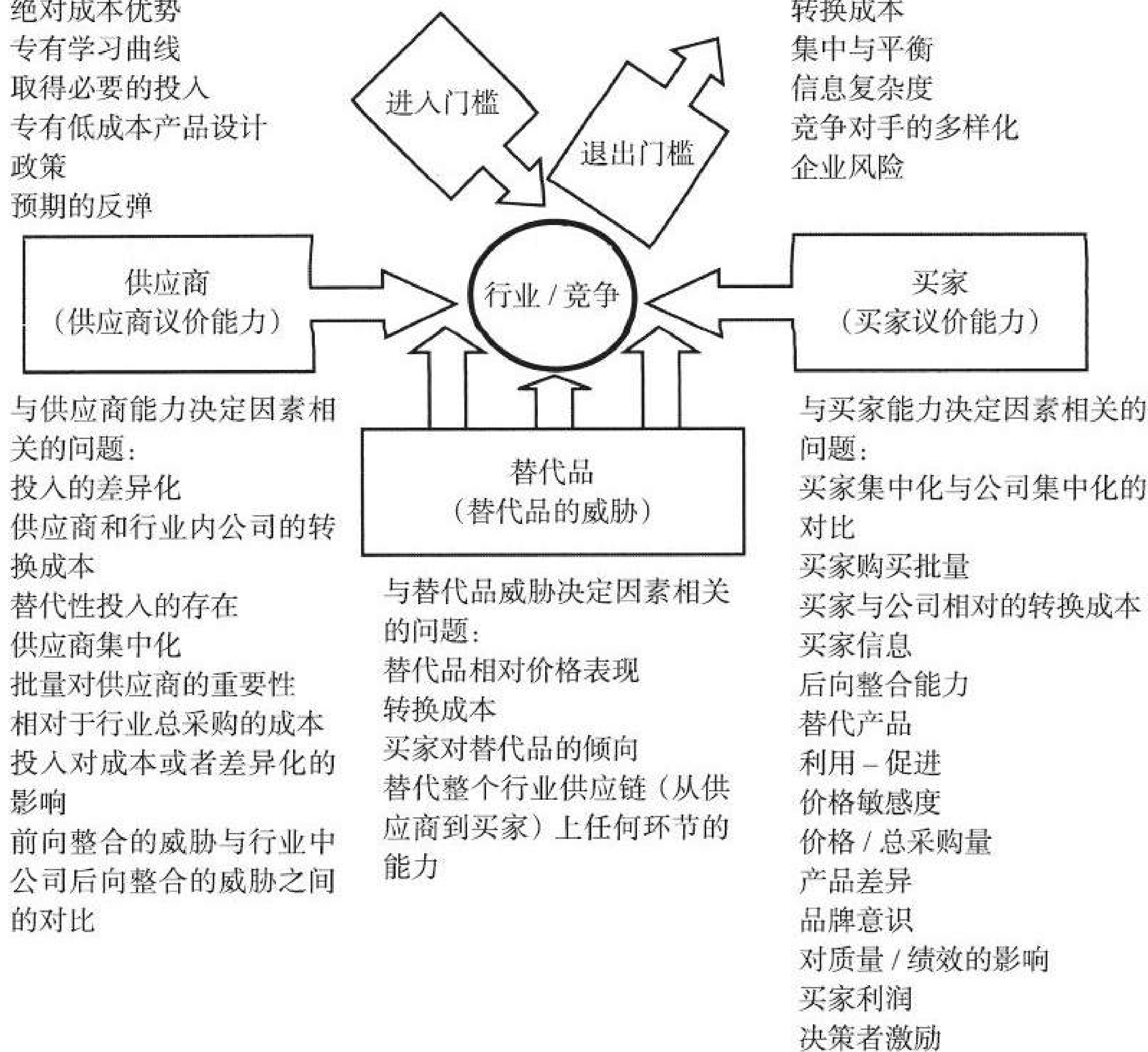


图7.1　行业分析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料来源：改编自M.E.Porter，Competitive Advantage：Creating and Sustaining Superior Performance，（London：Collier Macmillan Publishers，1985）。

- 新参与者的威胁
- 供应商议价能力
- 买家议价能力
- 替代产品或者服务的威胁
- 现有竞争者的竞争程度

这种分析的目标是：

- 确定行业的利润潜力
- 确定行业中对公司盈利能力有害的力量
- 保护和扩大你的竞争意识
- 预测行业结构变化

对五种力量的正确理解在开发公司竞争战略时很重要。在某些行业中，这些竞争力量的共同影响非常强大，使得市场在盈利角度上极度缺乏吸引力。五力分析的终极目标是发展竞争性的行动、能力和资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源来对抗这些力量，在理想状况下，对这些力量施加影响，使其向有利于公司的方向变化。随着时间的推移，成功地实现这一目标的公司能够保持竞争优势。

例如，使用五力分析，现有公司可以确定自己能够在不同行业中更好地利用资源和能力。因此，公司可能决定完全退出旧行业，或者将资源从旧行业再分配到更有利的行业中。五力分析还有助于决策者理解所在组织与行业间的关系。这不同于我们将在第12章中介绍的SWOT分析，SWOT分析是特定于公司的，而五力行业分析的焦点在于行业这一级。

下面几个小节介绍这五种力量的范围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.2 新进入者的威胁

新进入者的威胁是新公司决定进入该行业的可能性，以及对现有公司利润的影响程度。在其他条件都相同的情况下，与门槛较高的行业相比，在新公司较容易进入的行业中竞争获利的难度更大。进入门槛的特性影响着想要进入某个行业的公司所面临的难度。如果进入门槛较低，新进入者会增加产能，提高投入的需求和价格，加剧竞争，造成行业利润的下降。

新进入者通常要面对几种进入门槛。

• 进入阻挡价格：进入的成本超过收入预测。现有的参与者往往会降低价格，阻扰竞争对手进入。

• 现有参与者的反弹：现有公司往往有充足的资源和意志与新进入者展开斗争。

• 高进入成本：启动成本往往大部分无法收回。

• 经验效应：现有公司在行业中积累的经验往往转化为较低的成本结构。

• 其他成本优势：现有公司可能已经控制了有价值的投入要素和供应商、专有技术或者最佳的位置。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 产品差异化：营销新品牌的高成本可能带来现有公司所不需要面对的进入门槛。现有公司已经拥有知名品牌、客户忠诚度以及其他产品联合品牌的灵活性。

• 销售渠道：这包括向代理商提供激励，劝说他们代销新产品。

• 政府：公共机构可能为现有公司提供补贴，实施监管或者开发限制进入的政策。

• 转换成本：客户转向新产品可能代价很高或者不方便

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.3　供应商议价能力

供应商可能运用行业参与者的议价权，提高货物和服务的价格，或者降低采购货物和服务的质量。供应商可能影响行业中各个公司的成本、供货能力和投入资源的质量。

考虑这一力量时，买家是行业中的现有公司，而供应商是公司投入要素的制造者。需要考虑的供应商不只是原材料提供商。这一群体还包括管理或者提供劳力（例如，工会或者专业团体）、场所（机场跑道）或者渠道（传播渠道）的团体。

供应商议价能力可能受到如下因素的影响。

• 集中化：和替代公司较多的行业相比，在少数参与者占据统治地位的行业中，供应商议价能力更高。

• 多样化：供应商在特定行业中销售额在其总销售额的比例与其议价能力成反比。例如，如果某个供应商的收入完全来自于一个行业，它在该行业的议价能力比起只向该行业销售所产20%货物的供应商要低。

• 转换成本：行业中的公司越容易以较低的代价更换供应商，供应商的议价能力就越弱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 组织：供应商组织、行业联盟/团体、工会或者专利版权的存在会提高供应商的能力，从而提高它的整体议价能力。

- 政府：在许多经济体中，政府可以充当土地、竞争权、许可证等的供应商，从而可以运用强大的议价能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.4　买家的议价能力

买家可以通过比较购物或者提高质量预期等行动，影响产业结构、迫使价格下降。他们还可以挑起现有公司之间的竞争。买家的能力反映了他们的采购量在公司总销售额中的比重。

买家议价能力可能受到如下因素的影响。

- 差别化：独特的产品会降低买家的议价能力。没有特色的产品则很难提高买家的议价能力。

- 集中化：在少数买家占据公司销售额的很大比例时（例如，政府团体作为境内公民所用药品的主要买家），买家的议价能力很强。

- 利润：利润率低、资源较少的买家对价格更敏感。

- 质量或者形象：在质量或者形象更为重要的情况下，买家对价格可能较不敏感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.5 替代产品或者服务的威胁

一个组织所担心的肯定不只是来自行业内的竞争公司向客户群体提供类似的产品或者服务，还需要注意现有行业之外的公司提供行业内所不能提供的替代产品。通过给现行公司的价格设定上限，替代产品限制了行业的潜在回报。行业竞争者总是希望替代产品或者服务的威胁越低越好。

替代产品的例子包括代替文档投递公司的电子邮件、即时信息、传真和数码传输，或者代替乘飞机参会的视频会议。为了更好地评估替代产品，你必须找出可能和行业内产品和服务功能相同的其他行业产品和服务。这往往比看上去更难做到，因为随着时间的推移，现有参与者会出现对所在行业的“盲人心态”。盲点的存在也使得现有参与者无法及时辨别出具有破坏力的替代公司，这些公司以低得多的价格提供类似的产品或者服务。

替代品的存在意味着客户可能因为价格提高或者产品/服务的减少而转向这些公司的产品。替代产品和服务的性价比越有吸引力，对行业的利润限制就越大。现有或者潜在替代品对市场的取代和破坏可能受到如下因素的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 相对性价比权衡：在现有产品或者服务以低价格提供良好的特性时，替代品的风险很大。

• 转换成本：客户从正在使用的产品或者服务转向新产品或服务的成本很高时，替代品的威胁较低。

• 利润：有利可图的可靠替代产品可能取代或者干扰现有产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.6　现有参与者的竞争程度

在五种力量中，现有参与者的竞争在确定行业吸引力和潜在盈利能力中往往是最重要的。当行业中的公司高度竞争时，行业利润就会降低。这种竞争通常采取激烈的价格竞争的形式。因为竞争对手很容易相应地降价，所以降低了行业的利润。这就是营销、创新和改进客户服务等行动的动力，它们常常能扩大客户对行业中提供的产品或者服务的需求。

其他条件相同的情况下，行业现有的公司更愿意面对较低的竞争强度。奇怪的是，有时由于各种违反直觉的原因，某种程度的竞争和少数竞争者通常好于没有竞争或者所谓的“垄断”。

行业内竞争的强度由如下因素决定。

• 市场增长：现有行业的市场出现强增长时，会降低竞争的程度，从而使利润反弹。

• 竞争对手数量：当存在大量竞争公司时，竞争就会变得激烈。

• 竞争对手的能力或者规模：当竞争对手能力或者规模大约相等时，竞争将会加剧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 成本和价格结构：当固定成本很高时，在需求跌入低谷期间会发生产能过剩，现有竞争对手之间对市场份额的争夺会加剧。当产品或者服务价格下降时，竞争也会加剧。

• 进入和退出门槛：当进入门槛很低时，会加剧竞争。对于低利润的公司，退出门槛包括资产专用性、退出的固定成本、情感依附或者产品对于公司总体战略意图的重要性。退出门槛越高，行业的竞争就越激烈。

• 产品转换：产品差别化可能避免客户转向竞争对手。

• 多样化：当行业有许多同等规模、同等竞争地位的公司时，竞争会更加激烈。从不同来源（如互联网）进入的竞争对手也会加剧竞争。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.7 优点

五力行业分析帮助你识别竞争的主要来源和它们各自的优势，还能帮助你根据竞争优势奠定强有力的市场地位。

这种技术实际上提供了必要的原始分析框架，帮助你开发战略，帮助公司避开竞争力量，为之提供竞争优势。此外，这种技术还能很好地帮助你理解行业的变革，因为它帮助你找出投资于五种力量中任何变化的时机。

五力行业分析的核心（特别是你试图理解行业的变革方式时）是发现某种力量的变化将会影响其他力量，这可能造成行业结构和边界的变化。这种分析能够做到：

- 预测5种竞争力量在未来的变化
- 发现这些变化对其他力量的影响
- 识别相关的变化对行业未来盈利水平的影响
- 发现公司在变革的行业中的优势
- 揭示如何改变策略，以利用变化的行业结构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

五力模型还有助于长期规划，它将你的注意力集中在随时间变化的行业力量之间的相互依赖，以及商业战略应该积极应对和主动管理这些力量这一事实上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.8 缺点

根据对五力模型的批评，其主要缺点是低估了可能成为公司长期竞争优势的核心竞争力或者能力。行业结构是决定公司盈利的因素之一，而独特的组织资源等其他因素也很重要。这种模型设计用来分析独特行业中的单独业务单位战略，没有考虑企业整体组合的协作和相互依赖。

对五力模型的严格解读不能完全发现社会和政治因素的重要性或者对五种力量的影响。例如，有人认为政府作为行业利益相关方的角色和影响应该作为第六种力量，它可能直接冲击行业的竞争特性。

Poter本人也承认，五力模型主要关注使某些行业或者行业中的某些地位更具吸引力的因素，但是并没有直接解决某些公司一开始时占据优势地位的原因和途径，以及某些公司一直保持这种地位，而其他公司却无法做到的原因。

五力模型做出的战略构思建议可能误导公司关注行业级的特性。尽管公司不一定能从行业结构的变化获得利益，它仍可能分配资源，试图影响行业结构。这可能使得竞争对手从这些变化中获益。如果行业结构是公司绩效的主要决定因素，这种行动方针就是合理的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.9 五力行业分析应用方法

五力行业分析的应用包括三个主要步骤和多个子步骤，下面几个小节将作介绍。我们预先说明，这种分析始终是从已经进入焦点行业的现有公司的角度进行的，最好在组织的战略业务单位（Strategic Business Unit，SBU）级别上进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.9.1 步骤1：收集信息

第一步包括具体确定你的行业。这并不总是很容易，你可能要尝试多种手段。你可以使用现有的分类来源，如国际标准行业分类系统（也称行业标准分类（Standard Industrial Classification，SIC）或者北美行业分类系统（North American Industry Classificaiton System，NAICS），观察特定产品和服务的需求和供应模式。你也可以从熟悉竞争环境的商业专家那里得到意见。在你确定了行业之后，必须收集信息，找出五种力量的特征，然后检查和评估它们对行业的影响。

这一步需要的大部分信息可以从发布来源中得到。但重要的是使用有助于分析客观性、确定可能的市场意图的信息资源。这一过程要求你找出竞争压力的主要来源：

- 竞争对手之间的竞争程度
- 替代产品的威胁
- 潜在进入者的威胁
- 供应商议价能力
- 买家议价能力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.9.2 步骤2：评估和考察

第二个步骤涉及根据组织和其他对手的竞争能力，评估和考察五种力量。这包括确定力量进出行业的方向（可以用箭头表示）以及相对的强度。每种力量都用一个数值表示其强度（强、中、弱）。方法之一是使用数字1~5，1表示弱的力量，5代表强的力量（参见本章最后的案例研究）。这一过程的重要输入之一是为每种竞争力量的效果和在总体竞争形势中的作用提供合乎逻辑的解释。

例如，在竞争激烈、替代品竞争力很强大、进入门槛很低且供应商和买家具有很强的议价能力的情况下，公司所在的竞争环境就没有吸引力。

当竞争程度为低到中，没有好的替代产品，进入门槛相对高，供应商和买家的议价能力很弱时，公司所处的竞争环境很有吸引力。在这种有吸引力的行业中，竞争对手的平均收益在一段时间内会高于没有吸引力的竞争环境中的水平。

公司的战略和市场地位如果表现出对这五种力量的良好理解，即使五种力量中的一些或者全部很强，公司仍能获得超过平均水平的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大部分商业或者竞争分析的终极目标是发现在五种力量的合力之下，公司在所在行业竞争成功的能力。将公司的资源优势与五种力量的适合性/差距进行比较，可以提供战略机遇和威胁方面有价值的见解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.9.3　步骤3：开发战略

第三步要求根据行业的变化和革新重复前两步。为了改进这种分析的实用性，应该分析长期的行业趋势，确定行业的盈利能力是否可持续，及其对公司竞争形势的影响。这些趋势包括政府提出的法令和监管措施、社会和消费潮流、国际变化和潮流、经济导向力量和技术潮流。我们经常联系使用第11章所描述的STEEP/PEST等趋势分析方法，作为五力行业分析的补充。

现在，在更广泛的企业战略环境中整合这些长期趋势，找出公司资源和能力与外部环境的最佳契合点。这包括3类战略方案：对竞争对手可能行动的响应战略，操纵已经出现的变化力量的主动战略，以及明确地迫使一种或者所有力量变化的前瞻性战略。

行业结构对战略选择有着根本的影响。理解行业的革新方向，能够为根据这五种标准选择和管理战略提供重要的方向。应该不断监控每种竞争力量对公司整体战略的影响，以及为扩展竞争优势带来的机会。你还必须考虑这些力量和潮流的相互作用。

最后，并不是所有行业都相似，对于产品组合跨越多个行业的公司，应该为每个行业重复使用这种技术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.10　案例研究：对美国航空客运行业应用五力模型

航空公司的利润取决于其收入和成本。收入取决于运营商如何根据航班和乘客人数改变策略变化。除了其他一些因素之外，成本取决于飞机燃油价格和员工（如乘务员和飞行员）工资和奖金。

从第二次世界大战结束起，该行业的利润率范围在10%以下到亏损10%左右。在此期间，平均经营利润大约在5%左右，一年以上的亏损并不少见。2000~2010年间，6家美国航空公司破产。令人吃惊的是，破产并不是因为需求的低下，而是因为难以维持有利可图的价格水平，不断升高且不稳定的燃油成本以及公司成本和票价之间的缺口，加剧了利润不稳定的情况。

下面是美国航空客运行业2012年初的五力行业分析摘要。对五种竞争力量的深入理解能够帮助分析人员更好地理解这一行业的利润表现。

（5=最强的力量，1=最弱的力量）

新进入者的威胁：4

• 高资金密度，租赁飞机和雇佣地勤人员的能力部分抵消了这一问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 机位有限，使用次级或者较为不便的机场可以在某种程度上抵消这一问题。

替代产品的威胁：3

• 信息和通信技术的发展减少了某些形式的空中旅行需求。

• 信息技术的发展减少了面对面交流的需求，有利可图的商务舱市场增长减缓。

• 最近政府有意增加高速城内和国内铁路项目的投资，从而增加了替代交通模式的需求。在高速公路建设投资上也有类似的倾向，从而也增加了使用汽车进行短途交通的需求。

买家议价能力：4

• 激烈的竞争导致航空旅行更接近于日用品，造成产能过剩。

• 消费者的价格敏感性没有受到忠诚度计划的显著影响。

• 航空旅游网站使实时价格和其他旅游时需要考虑的因素变得更容易获得。

• 通过竞争对手网站进行的售票服务降低了旅游业从业者的佣金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供应商议价能力：4

• 工会（乘务员、机械师、飞行员）越来越激进，承受的压力也更大，它们更强烈地讨价还价，不愿意失去几十年前那种工资增长幅度。

• 远程（如越洋飞行）飞机的供应商非常少。

• 公共部门不太可能为机场扩建、新机位或者更长/更多的跑道提供公共基金。

• 破产法允许现有竞争对手重组现有合同，减少某些供应商造成的财务负担。

竞争激烈程度：4.5

• 市场份额之争是行业的常态。

• 有些历史悠久的运营商（特别是全业务，面向长途运输的公司）已经倒闭或者破产。

• 竞争常常成为定价的考虑因素。

• 乘客的增多被更大的飞机和竞争性进入所抵消，造成产能过剩和较低的利润率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 固定成本比例很高，导致航空公司采用可变成本定价法，通过大的折扣来最大化了过剩产能的边际收益。

• 规模和投入较大的“传统”运营商退出门槛很高。

结论：所有竞争力量都至少达到了中等的强度，某些力量非常强。航空行业的吸引力很低，在当前状况下，保持较高的盈利水平很难。尽管如此，有些低成本的运营商（如美国西南航空公司和捷蓝航空公司）已经建立了有效抵消许多负面力量的战略，实现了合理的利润水平。这再次强调了我们前面描述的根据这些力量和影响它们的趋势开发有效战略的需要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7.11 案例研究：对全球医药行业应用五力模型

全球医药行业由研究、开发和交付“品牌”医疗及保健药物的公司组成。Pfizer、Merck、Glaxo SmithKline、Eli Lilly、Bristol-Myers Squibb和Sanofi在这个巨大全球市场的各个方向上相互竞争。为了使行业的产品能够投入使用，产品的安全、有效、高质量和正确使用是必不可少的。

几十年来，各家公司都开发和销售药物，帮助医疗专家应对各种健康问题。在大部分国家中，供公众使用的药物必须首先经过严格的测试，这些测试往往花费许多年，国家监管当局可能因为测试发现药物无效而不予批准销售。少数成功经过测试的药物也要面对竞争产品和许多替代疗法的挑战。有些药物成为畅销产品，一般认为年度销售额水平达到10亿美元的药物才够得上这一标准。

和前一个案例中介绍的美国航空客运行业不同，全球医药行业在第二次世界大战之后的五十多年内都是较为有利可图的行业。强有力的管理、畅销药物、对行业产品的持续需求以及成功的创新，都推动了这个行业，使其达到比大部分其他行业更高的平均利润水平。

下面是2012年初全球医药行业的五力行业分析摘要。对五种竞争力量的深入理解，能够帮助分析人员更好地了解该行业实现的利润水

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平的特性。

（5=最强，1=最弱）

新进入者的威胁：2.5

• 需要大量资金（普通药物的研发需要2亿美元）和大量的不可回收市场费用。

• 因此，对于新进入者来说，利基战略是唯一可行的竞争手段，一旦成功，也往往需要面对为激进的收购（接管）。

• 要成功地参与长期竞争，需要很强的专业能力。

• 专利保护推动和保护创新。

替代品的威胁：2

• 药物疗法的替代品很少，它往往比人工治疗和手术干预便宜得多。

• 通用药物只有在长期的专利保护失效之后才能投放市场，有些医药公司制造通用药物。

• 其他形式的疗法仍然不受人信任，从科学的角度上看也比药物治疗更危险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买家议价能力：1.5

• 医生（而非患者）通常根据产品特性和效果（而非价格）做出购买决定。

• 一旦做出购买决定时，消费者会有很高的品牌忠诚度，对私有品牌药物不利。

• 一些有组织的购买团体（保健组织、保健服务提供商等公共机构）在某种程度上具有对医药制造企业的选择权。

供应商议价能力：2

• 药物的许多原始投入要素是普通产品。

• 生物科技和基因疗法仍然处于开发的早期阶段。

• 许多有前景的新型生物科技公司已经或者将被既有的医药公司收购。

• 在某些医疗领域，高度专业的人力资源仍然难以获得。

竞争程度：2.5

• 竞争对手持续的产品创新创造了新需求或者增长的需求。

• 高龄产妇和寿命的延长将会刺激行业的增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 研发、市场和销售通道等高比例不可回收成本提高了退出门槛。

• 必须抵消现有公司收购较小公司造成的高溢价效应。

结论：这一行业现在面临的所有竞争力量都在较弱至中等的范围内。行业的吸引力仍然很大。尽管许多现有公司正在制造通用药物，但是医药行业的利润仍然相当高。

分析人员必须仔细考虑可能影响这些力量及其相互作用的现有和潜在趋势。当医药公司继续面对专利到期、定价压力和越来越大的通用药物压力等挑战时，新兴市场和产品批准的持续增长可能有助于减少这些影响。

根据几年来影响五种力量的趋势，医疗行业表现出了复苏的迹象。该行业将脱离大量专利到期的状况，推出新的高潜力产品，合并的公司将完成整合，实现高效能——这些因素将对经营成果做出贡献。供应环节的改善和现金的合理应用，应该能提高行业的平均利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第8章　议题分析

8.1　描述和目的

议题分析协助公司的战略、监管和竞争情报（Competitive Intelligence，CI）工作。它能够帮助公司预测外部环境的变化，通过公司对公共政策（Public Policy，PP）的影响，更有前瞻性地改造环境。公共政策的定义十分难懂。我们将其概括为对利益相关方遇到的问题做出反应的既定政治过程所产生的一系列针对性行动。公共政策由确定的公共机构（监管机构）实施执行。它们对行业和公司的竞争和利润常常有重大影响。

议题（Issue）是利益相关方之间的争端。某个利益相关方（例如一个社区团体）对另一个利益相关方的表现（例如希望在该社区中经营的大规模公司）的看法，体现了期望值和实际表现的差距。对于公司在公共政策变化中的定位，议题分析也是有用的技术。利益相关方的观点可能影响企业与消费者保护、环境保护、资金运用选择、健康与安全、市场、经营标准、产品包装和安置以及场所位置的相关决策。

公共环境情报提供整体公共政策环境中产生的威胁和机遇的早期预警，这种环境能够影响公司战略的实现。公共环境情报可以用于各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种决策领域。

• 建立、改变或者战胜法律和监管：这可能包括启用周日销售，修改允许从亚马逊等公司免税进行互联网采购的政策、广告或者产品质量标准以及依从性时间表。

• 改变经营标准，适应演化的公共政策：YouTube等网站可以使用Web技术提供广播、有限电视或者网络节目的剪辑。

• 改变员工绩效规程或者劳工措施，适应公共政策议题：这可能包括为同性配偶提供福利，不在欠发达国家中雇用童工，提供公平的雇佣和升职机会。

• 改变公司的使命或者在公共政策议题中起主导作用：这可能包括化工企业在法律标准颁布之前倡议淘汰有争议生产方法保护，搜索引擎或者社交网络自愿提供超出法律要求的隐私保护等。

• 听取关键政策议题上的公众意见：农业和食品制造集团有时候会听取对“粉红肉渣”食品添加剂或者转基因食品销售的公众意见。

• 根据公共政策改变供货商：Whole Foods Market等公司已经和多个国家的农场主制定了协作计划，推动可持续的农业生产和高质量的原材料，同时提供对其产品的稳定采购。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 进入或者退出产品或者服务领域，以适应公共政策议题和法律标准或者公众期望：互联网服务提供商可以拒绝托管宣扬仇恨和恐怖主义的网站。过去与防务相关的公司转向与过去合同相关的商业领域。在某个国家被取缔的产品开始在没有类似禁令的国家销售。

议题分析也是更大的（战略性）议题管理过程的一部分。议题分析的战略目的是帮助决策者识别、监控和选择可能影响公司利润和竞争力的议题，以便采取行动。它能够帮助战略决策者投资于机遇，避免广泛的环境STEEP因素造成出人意料的不利局面，更好地解决STEEP议题（关于STEEP分析的更多信息参见第11章）。

在进行议题分析时，你必须记住一些关键要点。

• 虽然议题通常以可预测的模式或者生命期演化，具体议题的发展时间可能有很大的不同。有的议题可能在几天或者几周内发展起来，有的需要几年甚至几十年。

• 许多议题随其发展而转化。议题和公共政策制定过程中利益相关方的转变和转向可能改变议题的预期轨迹。因此，对不同情景的规划和考虑至关重要（见第10章）。

• 哪些议题进入公共政策场合总是存在不确定性。有些议题最好通过前瞻性的方法解决，而其他一些议题则可以在决策过程中忽略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.2 优点

进行议题分析，能够根据对公共政策和STEEP因素的理解改进战略决策，增强公司的竞争力。这样，管理层能够选出影响最大的议题进行响应，而不会被影响较小的议题分散注意力，浪费宝贵的资源。

议题分析还有助于及早发现将要出现的议题，为协调内部组织和外部环境响应提供时间。议题分析可以降低在变化环境中改造有组织行动的风险和不确定性，促进组织管理层积极响应议题，而不是被动应对。

主动监控和处理议题有助于公司在关注点成为重大问题之前转向，并将出现的趋势转化为商业机会。它提供了全公司范围的STTP因素预测和处理过程，帮助公司与社会期望保持一致，避免可能在关键利益相关方面前失去信誉的严重错误。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.3 缺点

虽然议题分析可能在多个方面有利于组织，但是它的适用性和实用性受到几个因素的限制。

• 议题分析对于面对公共政策挑战的组织来说很有帮助，但是不总是有助于它们实现竞争或者战略优势。这是因为有些议题是由来已久的，必须依靠全行业或者最大的竞争对手去应对。在这种情况下，议题分析不能提供公司在分配资源时寻求的差别化优势。

• 议题分析必须持续进行。为此，必须定期监控和扫描公司环境，产生输入。这对于大部分公司都很困难，不仅因为环境中的数据量很大，还因为重要数据的选择很难。

• 许多议题无法进行合乎逻辑或者精确的评估，因为它们包含感情、政治或者态度因素，这往往会由于社交网络和传统媒体的关注，使得发展难以预测。

• 可以用于评估议题分析有效性或者成功的绩效基准很少。这可能导致资源分配不足，即使许多管理人员都承认这种分析不管结果是否可靠都很重要。这还使得介入议题和随之而来的财务或者市场手段之间很难找到直接的关联。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.4 议题分析应用方法

议题分析的任务是集合扫描和监控期间获得的环境数据，进行有意义的分类、分级，根据选择的标准评估，做出管理决策。专家建议在有效的议题分析之前完成三个任务：

- 识别和预测议题
- 分析和评估议题
- 选择议题响应模式和类型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.4.1 步骤1：识别和预测议题

在分析议题之前，首先要识别它。下面列出一些较为流行的议题识别技术。

• 内容分析：这种技术包括扫描媒体、网站、消息来源、报刊、书籍、文章、报告、新闻稿、讲话等。这种方法和结果可能是定量的，也可能是定性的。

• 情景开发：情景是根据相关环境力量（常常分类为STEEP）及其相互作用的假设推测出的不同未来情况的书面描述。这一主题将在第10章中更深入地说明。

• 调查技术：这个类别的主要技术包括公众和利益相关方的民意测验、态度调查和德尔菲小组（Delphi Panel）。德尔菲小组将一系列问卷分发给专家，将他们对某个问卷的回答用于产生后续的问卷。专家所拥有的专有信息都会被传递，使得小组中的每个人拥有相同的信息，以做出自己的预测。德尔菲小组通过基于匿名性、统计证据和理性反馈的调查改进了专家意见的使用方法。

然后是真正的议题分析过程，包括3个部分：

• 预测

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 评估
- 选择议题，让组织的决策者们决定潜在响应的特性

第一步是预测组织所监控的议题的发展。常用于此目的的框架或者概念有4种：

- 4阶段生命期过程模型
- 7阶段公共政策推进过程
- 议题扩展映射方法
- 议题时间点方法

下面几节描述这4种方法。

公共政策议题的4阶段生命期过程

议题生命期是预测议题顺序和发展的一个特别有用的工具。它基于这样一个前提：议题可能从在公司雷达屏幕上第一次出现开始，就按照一个相当符合逻辑的过程发展，直到它们在公司的环境中不再流行。

使用议题生命期时应该注意两点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 在生命期的任何一个阶段，议题都可能偏离正常轨道，引发这一现象的原因有：其他议题引起人们的注意、政治或者社会关注点的转变、媒体关注的减少，或者利益集团以及利益相关方采取加速或者延缓进展的有效措施等。

• 在不同的国家、政府和议题环境中，议题生命期各个阶段的总时间可能有很大的不同。

随着议题的演化，公众的关注度不断提升直至一个顶点，同时管理的自主权稳定下降。这就是为什么分析人员在组织行动仍可修正的时候及早认识发展中议题如此重要。

下面是公共政策议题发展的4个常见阶段：

• 第1阶段：形成：议题的发展通常表现出结构变化，引起对议题的重视。在这一阶段，社会期望不易感觉的细微变化往往难以识别。对某些利益相关方（学术界、作家、政府资助的研究人员、媒体评论员、改革者、公共政策研究人员、智库或者网络评论员）的观察可能有助于识别期望的变化。对于公司来说，在这一早期阶段尝试影响议题的演化通常是最好的做法，这时更容易设定议题的边界和争议条款。

• 第2阶段：政治化：在这一阶段，被称作“利益集团”的特殊利益相关方群体建立，这一群体希望看到议题的解决。利益集团可能是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

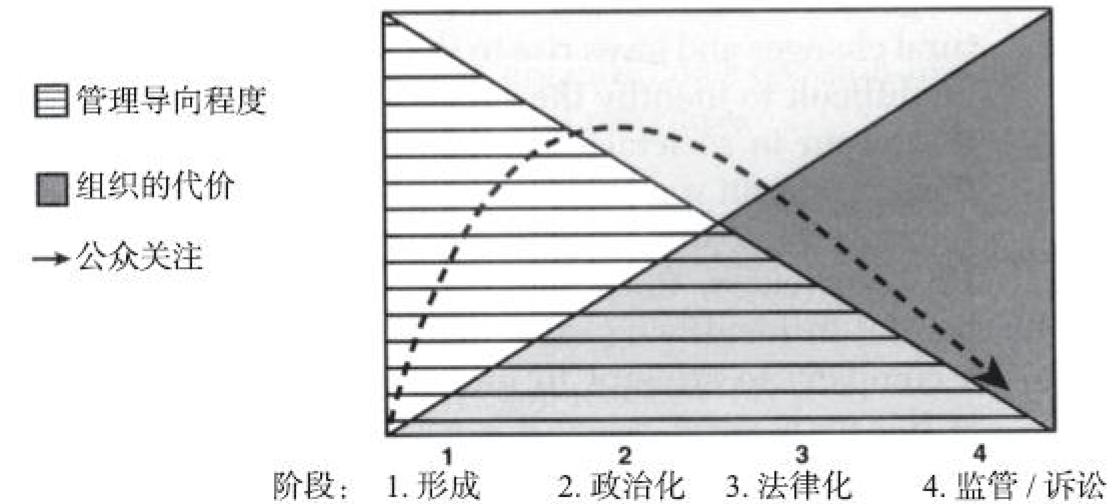
绿色和平（Greenpeace）或者工会组织等长期存在的群体，也可能是专为了迫使你的组织分析相同议题而产生的群体。利益群体往往试图将议题纳入公共机构的议事日程。一些解决问题的方法会在辩论中显露。在这一阶段，公司对议题的形成没有太大的控制力，但是如果愿意承担积极的角色，仍然可以有所影响。

• 第3阶段：立法：在这个阶段，议题的公众关注度达到顶峰。它以更加具体的条款（可操作的法律条款）定义，往往推出新的法令和监管措施。这通常是公司影响议题发展的最后机会，这一阶段发生的变化通常代价很高，需要大量的游说、基层活动和公众沟通。公司可能花费大量的资源，派出他们在政府关系、法律事务或者公共事务方面的专家，试图改变议题的发展方向。

• 第4阶段：监管/诉讼：在这一阶段，公众的注意力保持稳定，强制性的规程变成日常规程，对违法的人进行处罚。这时公司要寻求变化的难度和代价更大，可能必须在法庭上解决问题。

图8.1展示了议题生命期，并说明了4阶段模型的演化方式。它还展示了组织在各个阶段响应议题的自由度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



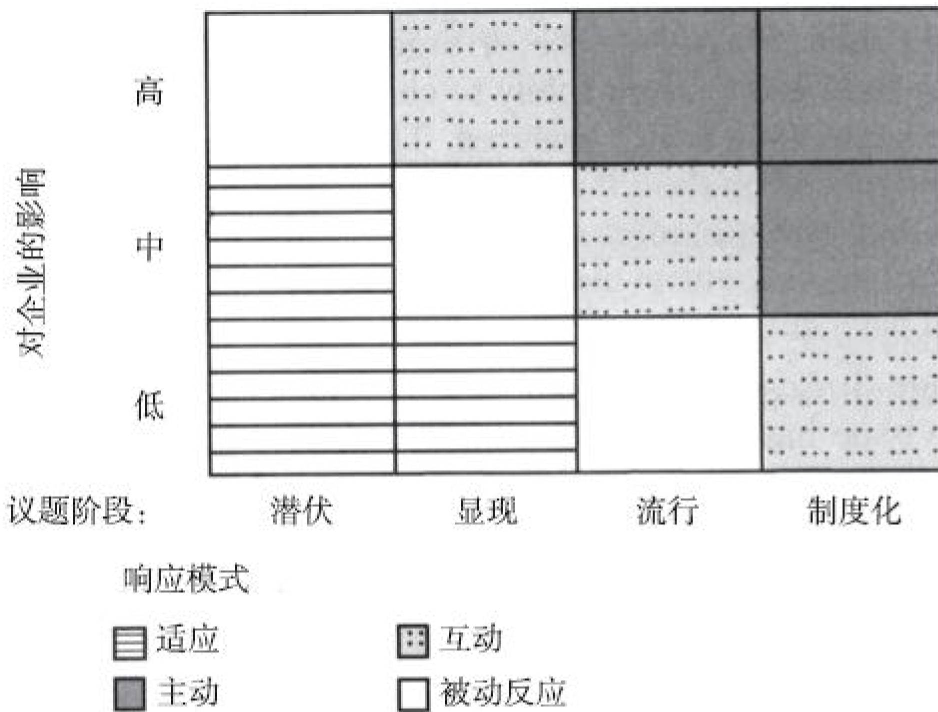


图8.1　议题生命期模型面向决策的应用

资料来源：改编自R.A.Bucholz，Business Environment and Public Policy：Implications for Management，第5版（Upper

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Saddle River，NJ：Pearson Education，Inc.，1995）。

7阶段的公共政策发展过程

刚才介绍的4阶段模型并不是理解议题发展的唯一手段。你还可以使用图8.2中的7个阶段，更细致地了解议题的发展。



图8.2　公共政策发展的7步过程模型

1. 问题：公众对STEEP环境中的事件感到不满，但是可能还没有对问题所在达成一致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 标记：利益相关方（通常是一个利益集团）开始提出议题，并为它打上标记。

3. 具体化：社交媒体（然后是传统媒体）风闻这一议题，将其放到公众视野之中。问题的原因现在已经很清楚。

4. 解决方案：随着媒体对这个议题的持续鼓噪，利益相关方提出了问题的许多种解决方案。受到影响的公司现在应该参与该议题的形成，因为再不有所行动就没机会了。

5. 法律化：在这一阶段，政治领导人介入该议题。他们提出解决问题的法律法规。议题移交给公务人员，立法获得通过。

6. 实施：新通过的法律由政府机构或者部门实施。如果利益集团感到新法律的实施没有坚持立法精神，可能采取法律行动。

7. 新问题出现：新议题通常从旧议题的解决方案中产生。这常常会重启上述周期。例如，过度监管或者监管不足可能使议题再循环。

议题扩展映射方法

分析议题的另一种方法是采用议题扩展映射方法，这种方法识别议题的扩展方式，以及涉及的利益相关方，包含4个群体。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 识别群体：这是辩论扩展到原始参与者之外时最先卷入的群体。除非与其他群体联合，否则他们相对没有什么控制权。

• 关注群体：议题对这一群体的成员很重要，他们因此组织了起来。他们很容易动员，具备社交网络和传统广播媒体的资源，具有将对议题的认识扩展到成员之外的能力。

• 关注议题的公众：这是受过良好教育，理解能力很强的社会意见领袖。在议题被他们关注后，组织较难改变其轨迹。

• 一般公众：议题扩展到这一群体，是因为组织没有包含关注群体级别上的议题，或者议题与他们相关且具有象征意义——或者两者兼有。

议题时间点方法

对议题进行分类的另一种实用方法是根据其发展阶段，将议题分为4种主要类别。

• 潜伏议题是尚未被媒体或者活跃团体及其他利益相关方广泛讨论的议题。对这些议题的扫描应该集中于检测压力是否正在形成，这些压力会使该议题在未来变得更加重要。

• 显现议题是具有3种基本特性的公共政策议题：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 议题仍在演化，相互争斗的利益相关方集团的地位也是如此。

• 议题可能是接下来几年内政府正式措施的主题。

• 议题仍然受到组织的影响。

• 流行议题是正在争论或者政府机构正在处理的议题。解决该议题的具体政策正在立法，在当选或者任命的官员中展开争论。

• 制度化议题是已经制定和实施公共政策，试图解决的议题。批准后的政策正在实施，很有可能在政府机构或者部门内推行。

上面介绍的4种方法对于第1步同样有效。分析人员负责选择最适合于组织需求的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.4.2　步骤2：分析和评估议题

第1步描述的一些方法可以用于帮助你评估议题，特别是通过德尔菲小组和情景开发等过程。其他一些技术常用于分析和评估议题，下面几个小节讨论最流行的方法。

议题距离方法

方法之一是根据组织和议题之间的距离，对其进行研究。议题被分为3个宽泛的类别。

- 流行议题是已经在公共政策制定者考虑之下的议题（议题生命期第3阶段——见图8.1），组织被迫应对它们。

- 显现议题是仍然在形成（正在从议题生命期的第1阶段转移到第2阶段），可能在不久的将来以立法的形式出现在正式的政策制定议程上。公司仍然可以通过主动和先发制人行动，影响这些议题。

- 社会化议题是模糊的（常常是遥远的），可能影响未来的商业利益，也可能不影响。在更好地理解它们之前，它们还不是公司积极关注的议题。

议题影响方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另一种方法是根据影响的范围或者人数、议题影响的严重性和迫切性、解决相关问题的代价，对识别出来的议题进行分类。以上三种标准的使用造成了如下的分类。

• 普遍议题影响很多人，对他们有直接的个人影响，可以视为严重的问题。它们通常具有暂时性，能源和通胀危机或者小规模地区性暴动就有这种特征。在这些情况下，公众通常寄希望于政府来快速解决问题。

• 倡导议题是公众寻求用政府行为加以解决的议题。它们通常很复杂且随着时间的推移稳步形成。解除或者实施对某些行业的监管、配备儿童保育设施或者外商投资准则适用于这一类别。

• 选择性议题一般关注的是特定的利益相关群体。它们通常产生公众成本，但是鼓吹这一议题的利益相关群体更可能从中得益。利益相关方很容易通过人口统计学特征（例如，婴儿潮时代出生的人对就业和退休有独特的忧虑）、地理特征（例如，城市居民关心城内符合要求的学校的配备）、职业（例如，外来务工人员的福利政策）或者行业（例如，保护某些森林免遭砍伐）来确定。

• 技术性议题通常不为人熟知，或者不会成为大部分人所关心的议题。专家或者专业人士最关心这类议题，它们通常最终会被纳入监管框架。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

议题优先级、作用和评分矩阵

考虑到一个组织的环境中有大量的议题，你必须评估所有议题，建议决策者选择哪些议题采取行动和分配资源。因为所有组织的资源都有限，它们在任何时点上面对的议题都可能很多，你应该努力确定组织的行动在哪些方面能够产生最大的正面效应。

为了指导这一过程中的工作，你必须回答几个重要的问题。

• 议题处于发展的哪一个阶段?

• 议题是否可能发展到政府机构立法的程度，使得该议题对组织发生实质性影响?

• 预期的公共政策可能对组织的竞争力、市场份额或者盈利造成什么样的影响?

• 组织是否能够影响议题的演化过程，或者政府相应措施的范围或者性质?

回答这些问题要求你取得识别阶段生成的议题列表，将其放入由选择的两个变量限定的矩阵中。最常用的变量是概率（议题出现的可能性）和影响（议题可能影响的严重性）。这些议题通常组成一个3×3矩阵，变量的范围为高、中、低。这样形成9个矩阵单元，每个都表示公司后续行动的不同优先级。图8.3展示了这种矩阵的常用版本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.4.3　步骤3：选择议题响应模式和类型

公司对议题的响应必须是一组经过协调和规划的行动，其中一些可能是内部行动，另一些则发生在外部或者公共政策环境中。在向组织决策者做出行动建议时，考虑这些响应模式是有益的。组织可以多种方式响应议题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

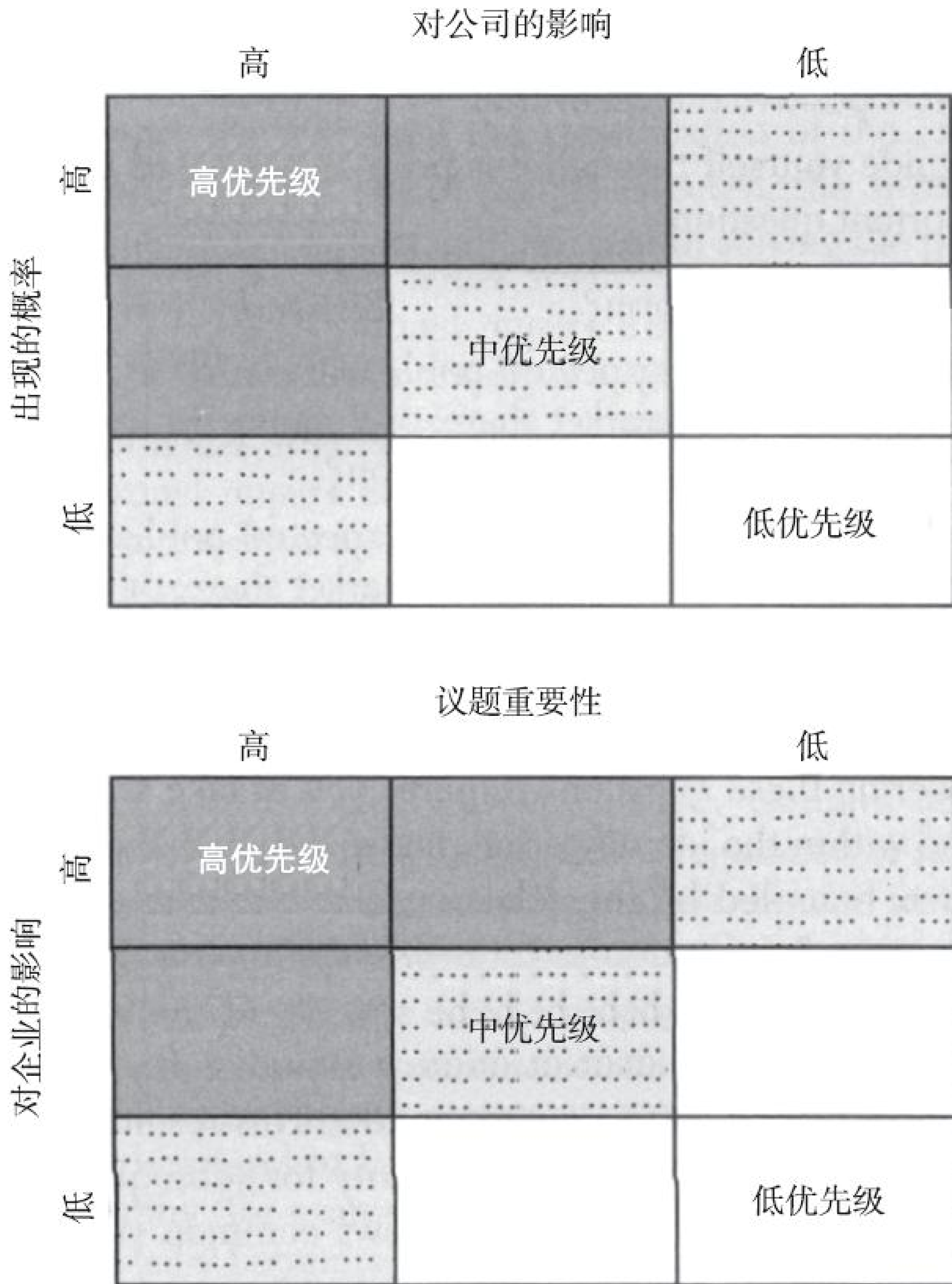


图8.3　议题优先级、作用和评分矩阵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料来源：改编自A.B.Gollner，Social Change and Corporate Strategy：The Expanding Role of Public Affairs（Stamford，CT：Issues Action Publications，1983）和E.Sopow，The Critical Issues Audit：The Issue Management Workbook Collectio（Leesburg，VA：Issues Action Publications，1994）。

•组织可以改变自己的行为（策略或者活动），减少或者消除利益相关方感到的压力。美国强生公司就曾经采取这种行动，1982年，其止痛药“泰诺”的瓶子在芝加哥地区被仿冒之后，公司在美国推出了新包装和封条。这种主动行为的正面效应之一是公司可以抢在监管要求之前行动，避免代价更高、效果更差的步骤。

•组织可以尝试引导利益相关方对企业行为和绩效的期望，使其接近于自己的看法。

•组织可以改进与利益相关方的沟通，以及公共场合下对其活动和策略的教育。现在这一工作常常在社交网络和其他基于Web的沟通渠道上进行。

•组织可以在公众中展开对议题的辩论。这可以通过游说政府决策者，运用法院系统和法律质询、利用基层对该议题的压力或者发布倡议性的广告和出版物来实现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 组织可以忽略议题，寄希望于它的消失或者期待时间解决问题。

表8.1提供了一个政治议题替代方案矩阵。它建议你在规划问题响应时考虑3个维度。第一个维度观察攻击发起的方式。第二个维度关注组织在引导议题轨迹时应该如何定位。第三个维度关注组织在与寻求公共政策变化的领导集团对抗时应该如何定位。

表8.1　政治议题替代方案矩阵

攻击模式	方向	群体
直接	平息议题	攻击群体
间接	模糊议题	削弱群体
混合	重构议题	迷惑群体

资料来源：改编自J.Mahon，“Corporate Political Stratey”《Business in the Contemporary World》，1989年秋季刊，50~62页。

分析人员接下来确定所要使用的最佳战术。从这3个维度产生了不同的战术。

• 平息议题：这种象征性的行动缺乏根据。例如，它可能要求组织建立一个特殊委员会，以调查议题，解雇带头人，或者声称将改变公众环境中的行动/策略，无意再继续该议题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 模糊议题：组织可以引入其他利益相关方、增加议题、对当前议题进行加工，暂停行动等待更多的研究结果，或者讨论无法遵从或者响应该议题的原因（约束条件）。

- 从议题的其他方面攻击群体：这是风险较大的战术，组织质疑某个个人或者群体行为的合法性，试图败坏他们的声誉。

- 削弱群体：组织可以直接说服群体成员并运用辅助性的影响力来源，吸纳利益相关方或架空领导阶层。

- 重构议题：组织尝试改变议题的立场。这一行动的经典例子之一是，在关于人工流产的辩论中，将其表达为一个选择权的议题（保护选择权还是反对给予选择权），还是表达有关生命的议题（保护生命的自然发展还是反对生命自然发展）。一个群体只要能够使其态度为大多数利益相关方和公众所接受，就有可能影响议题的发展。

- 迷惑群体：组织采取具有风险的立场，发动非常规、明显不合乎逻辑的或者感情上的攻势，希望迷惑对立的利益相关方，或者使公众的注意力集中在组织的选择上。

另一种分类方案考虑组织是否能够拒绝、终止议题相关的活动，或者进行讨价还价。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 完全拒绝：组织拒绝作出改变、反击所有挑战者或者迫使环境做出适应其目标的改变。

• 讨价还价：组织提出条件或者妥协，以便在所有方面进行必要的调整。

• 屈服：组织结束和外部行动方的讨价还价，寻求替代方案，或者改变自身环境，同时寻求对自己最好的解决方案和豁免。

• 终止：组织结束与外部群体的关系，寻求替代品。

• 中断活动：组织因不愿意或者不能够适应或者响应所需的变化而解散。

表8.2举例说明了上述各种战略和所使用的战术。

表8.2　政治响应战略和战术

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略	战术	示例
拒绝	游说和宣传 拒绝负责 质询对方利益相关方的合法性 反击和牵制战术	福特公司的 Pinto 雀巢公司的婴儿配方奶粉 烟草行业 对吸烟者的歧视
讨价还价	正面激励 负面激励	联合碳化物公司帮助西弗吉尼亚大学城 医药业者拒绝提供服务，迫使政策改变
屈服 终止	承认；寻求最佳解决方案或者豁免 结束和外部利益相关方的关系	强生公司的“泰诺” GD Searle 的 IUD
暂停活动	解散组织	申请破产

资料来源：改编自J. Mahon，“Corporate Political Strategy”Business in the Contemporary World，1989秋季刊，50~62页。

议题分析的直接结果是确定对组织最为重要的一些议题，以便采取相应的行动。虽然我们提供了多种议题识别、分类和排定优先级方法，但是这一过程并非没有某种程度的主观性。这主要是因为议题环境中总是充斥着不确定和有风险的想法。

议题识别、分析和响应过程很少以本章所描述的线性、顺序的方式出现。

在组织所处的混乱的STEEP环境中，议题的分析和管理是多层次、循环、反复尝试的过程，必须持续进行改良，以适应不断变化的情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

况。不确定性始终存在。但是，学习和应用本章所讨论的一些工具可以超越竞争对手。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.5 议题分析实例

组织越早分析并决定议题的处理方法，灵活性和选择范围就越大，可以选择的行动包括：

- 加速发展为组织提供机遇的议题
- 将可能的威胁转为更为互惠的行动
- 对内部调整做出建议，适应变化的公共政策潮流

下面的案例研究关注两个公司如何确定哪些公共政策议题应该引起重视、作为优先议题，并为之分配资源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.5.1 案例研究：扩大水力发电设施议题的分析和管理

科罗拉多州斯普林斯市公用事业公司（Colorado Springs Utilities）希望扩大一处水电设施。这样做将帮助它达到科罗拉罗的再生能源标准，并满足客户对于合理价格、服务和环境敏感度的期望。该公司调查卡斯卡德地区的居民，注意到80年以上地役权的历史文献很少。议题管理部门发现，居民们认为该地区的地役权状况不足以架设支持新设施所需的输电线路和电线杆。斯普林斯公用事业公司希望与当地居民和睦相处，但是又想扩大设施满足客户需求，这就必须管理卡斯卡德水电项目议题，减少对扩大设施和有效满足客户需求的不利意见。

斯普林斯公用事业公司议题管理小组的主要目标是在上述问题变得严重或者明显，对公司声誉及提供服务产生负面影响之前提出缓解措施。该公司一贯坚持执行议题监控、优先级确定过程以及议题分析，为公司及其利益相关方找出最好的管理方法和解决方案。

该公司由议题管理团队及其他内部小组分析和提出建议，以建设性地解决问题。这些团队和小组包括公司多个级别上的成员，该团队确定利益相关方并开发出让他们公开参与的手段。他们举行餐会和家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

庭日活动，从受到影响的利益相关方那里收集信息，更好地了解他们的担忧。公司出资调查受到影响的居住地并绘制地图，与该地区的房屋所有人一起审核地役权图。

然后，议题管理人员完成一个优先级矩阵，更好地了解公司的响应选项。这样做能够帮助公司做出区分，缩小议题各种相关问题的范围。优先级矩阵还帮助管理人员确定对所发现问题成本效益最优的解决方案。矩阵得出5种不同的备选方案（以及图解和详细的影响），供公司与受到影响的居民继续讨论。居民一致同意了其中一个方案。最后，电力线路迁移到居民房产前方地下，房屋后方的电力线路设备清除。居民和公司都松了一口气，并对议题分析和管理过程的正面结果感到高兴。

资料来源：改编自科罗拉多州斯普林斯市公用事业公司议题管理组的Gail Conners所获得的W.Howard Chase议题管理大奖提名，获奖应用的描述来源于2012年5月30日，http://issuemanagement.org/case-studies/。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8.5.2　案例研究：Minnegasco的议题优先级评估过程

Minnegasco（现成为CenterPoint Energy集团成员）是明尼苏达州的一家煤气公司，他们制定了议题分析规程。在研究公司的议题时，公司的专业人员为可能影响公司成功的外部力量评级。评级的因素包括提议群体的可信度，反对方的长处和弱点，对州预算的影响，州长和州相关机构的立场，以及他们结成同盟的能力。

对议题进行评级之后，专业人员为每个法律行动求出平均得分。该得分根据对公司财务影响、成功概率和其他公共事务影响（包括行动对公司公共关系的影响）加权计算。这三个要素——成功几率、财务影响和公共事务影响——加总平均。

在议题分析期间，Minnegasco的分析人员询问如下问题。

- 由于这一行动，我们会伤害还是改进法律关系？
- 行业中的其他公司会如何反应？
- 我们的客户会如何反应？
- 我们还必须应对哪些其他的集体行动？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料来源：改编自Sundberg，K.and Shafer P.（ed.），“Using the tools of quality to assess state government ralations，”Adding Value to the Public Affairs Function（Washington，DC：Public Affairs Council，1994），p.195.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第9章　产品生命期分析

9.1　描述和目的

产品生命期（Product Life Cycle，PLC）分析描述了产品销售额如何随着时间而变化。这种模型说明，和所有生命体一样，产品的生命期都会经过4个阶段：推出、成长、成熟和衰退。这4个阶段合起来提供了一个框架，为每个PLC阶段提出特定的市场战略建议，以最大化产品生命期内的利润。

PLC理论已经出现了数十年，这通常被归功于Joel Dean的工作，他于1950年在《Harvard Business Review》上发表题为《Pricing Policies for new products》的文章，提出了这一概念。[1]

产品生命期为产品开发和市场战略提供了宝贵的视角，因为生命期的每个阶段都有着影响公司经营的不同特征。不同的阶段往往需要不同的战略，因为客户的态度和需求、竞争对手的数量以及市场力量都随着产品生命期而改变和演化。

PLC可以用图9.1和图9.2中的钟形对数曲线来表示。下面几个小节描述PLC的各个组成部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

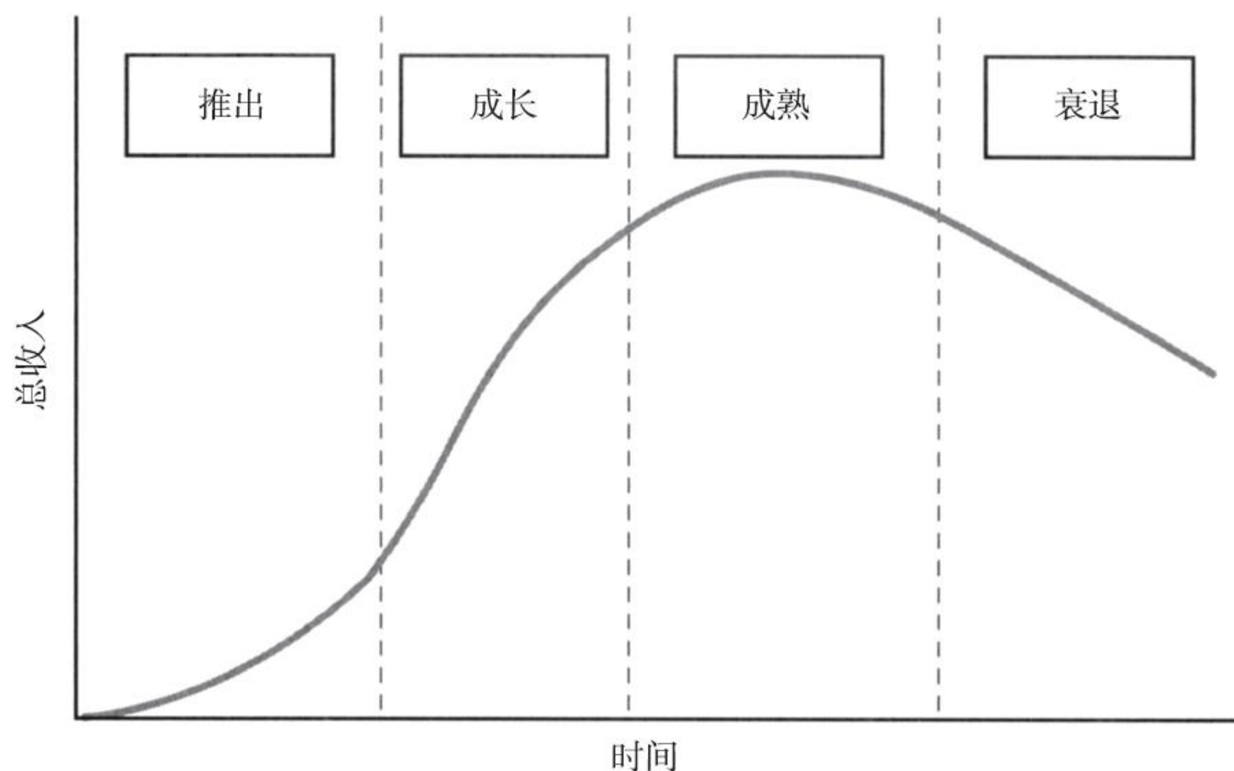


图9.1　经典产品生命期

[1] 参见J.Dean，“Pricing policies for new products”，《Harvard Business Review》1950年第29期（11月/12月），45~53页（在1976年第54（6）期141~153中重载，加上了回顾意见）以及R.Moyer的“Forecasting turning points”，《Business Horizons》1981年第24（4）期，57~61页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.1 第1阶段：推出

推出指的是新产品的开发和进入市场。它往往伴随着缓慢的销售量增长。在推出之前，产品可能已经经过了长期的开发，在推出时，有效展开市场攻势的财务要求可能很高。当产品第一次进入市场时，往往遇到消费者的初始阻力，因为他们不知道产品的存在，或者不确定其风险和利益。因此，只有少数的潜在市场会购买该产品。

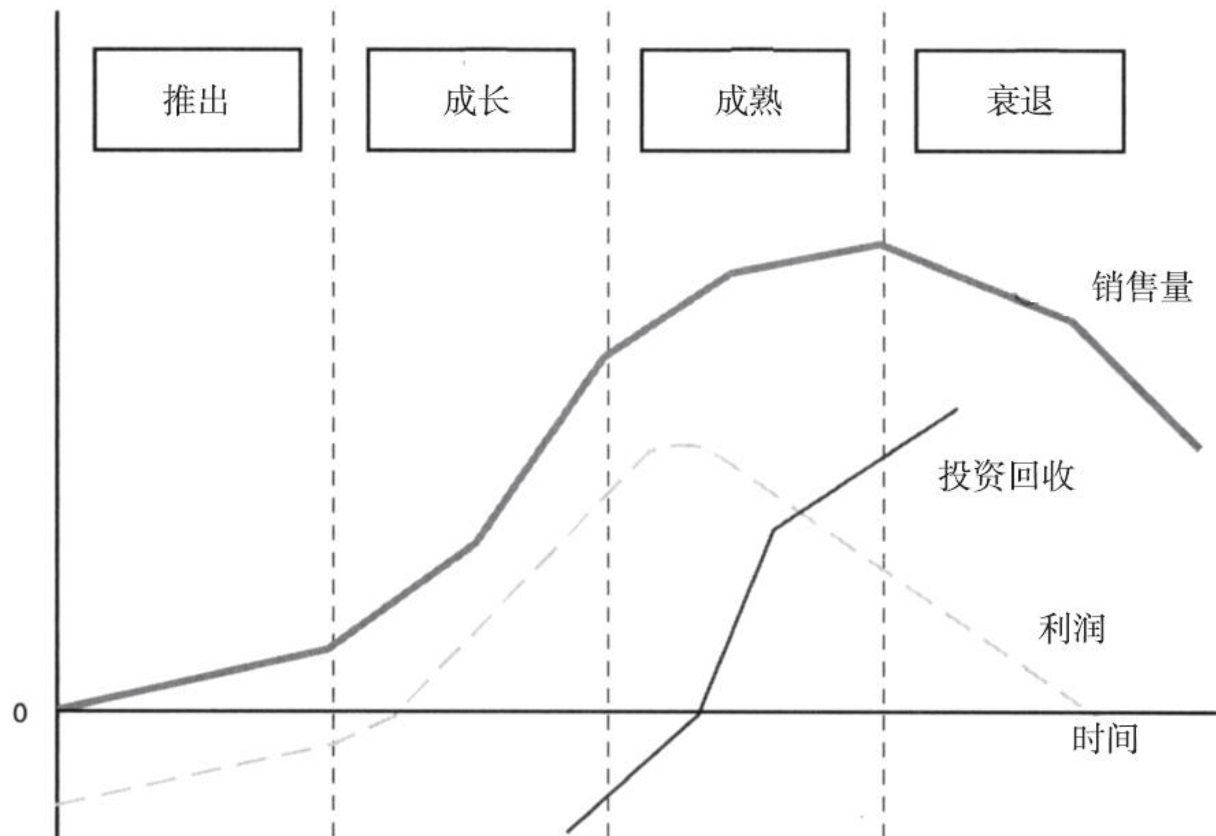


图9.2 标识销售额、利润和投资因素的产品生命期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.2 第2阶段：成长

通过开拓型公司的大力宣传，消费者了解了产品及其优势。随着客户接受度的上升，销售量开始增长。在这一阶段，由于各家公司不惜一切代价夺取竞争优势，产品和品牌差别化开始呈现。由于供不应求，批发和制造水平的领先比零售需求更能够保证增长率。通常，销售额和利润会上升，竞争对手被吸引，改进的产品或者仿制品进入市场。最终，这会加剧竞争，导致其中一些公司考虑价格竞争。这预示着成熟阶段的到来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.3 第3阶段：成熟

成长阶段带来的利润吸引更多的竞争对手进入市场。市场很快到达饱和，销售量的增长趋于平缓，因为大部分潜在客户都已经购买了该产品。重置购买成为驱动后续销售的主要因素。在成熟阶段展开时，价格竞争加剧，竞争产品属性之间出现了更细致的区分，在产品市场中的利基部分投入的宣传和广告快速发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.4 第4阶段：衰退

在第4阶段中，行业结构出现了根本的变化。销售额开始从成熟阶段的高点快速下落，因为消费者开始购买更新、更有创造力的产品。产能过剩造成行业的衰退，严重的价格竞争、合并和收购以及破产造成了行业的集中化。销售额持续下降，少数存活下来的公司可能决定退出市场。最后，市场实际上可能因破坏性创新而受到影响，这一事实也说明衰退阶段可能是相关新产品销售的起点。

对经典PLC的形成及其各个阶段的解释可以用各种战略方案加以改进，这些方案的设计初衷是为产品管理人员提供最优的指南，帮助他们在不同阶段做出更好的决策。多种普遍的战略方案已经成为了与PLC各个阶段相关的常规方案。下面几个小节将说明这些方案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.5　推出战略

产品生命期理论建议在推出阶段采用积极推销的战略。通过向客户说明产品的存在和相对优势来确立市场，需要很大的投入。市场活动传递的主要消息应该使早期购买者相信产品相对于现有产品的优势。一般来说，PLC理论倡导选择性销售战略，这种战略基于加强早期购买者使用的销售渠道。零售价格通常定得相当高，以便回收产品投入和开发的成本。普遍采用的制造战略之一是推迟沉重的固定成本投资，直到出现切合实际的市场需求。

下面是可用于推出阶段的一些战略。

• 快速掠取意味着以高价和大规模的促销推出新产品。这种战略试图加速市场集中化的速度。雷克萨斯（Lexus）汽车的推出就是一个例子。

• 缓慢掠取意味着以高价格推出产品，但是采用缓慢的促销活动，就像苹果的“i”产品那样。使用这种战略可能使公司面临更大的竞争。

• 快速渗透意味着以低价格和大规模促销推出产品，这种战略常常用于家用消费产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 慢速渗透意味着以低价格和小规模促销推出产品。这通常用于小公司推出产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.6 成长策略

在成长阶段，重点从早期购买者转向整个市场，因为更多的客户购买了该产品。市场战略现在集中在公司专有品牌特性上。一般来说，广告的投放采用中等密度，因为即便没有密集的广告，销售量的增长也会给制造能力带来挑战。此外，在成长阶段，公司可能考虑将其制造策略转换为批量制造过程，以支持增长的需求。由于需求的增加，大部分销售渠道都可以使用，而不需要进行说服工作。

成长阶段所要作出的最重要战略决策之一是定价战略。公司可以采用掠取或者渗透定价策略。掠取战略设定较高的初始价格，以获取先发优势带来的经济利益。

公司也可以选择采用渗透定价策略。这种定价策略的原理是设定比竞争者更低的价格，以确保随着PLC的推进，最终获得更大的市场份额。渗透定价战略本质上将盈利推后到成熟阶段，此时市场中的最低成本结构也可以确保高利润。渗透战略假定，成长阶段为了确立市场份额导致的亏损会得到成熟阶段获取利润的补偿。

总的来说，在早期购买者接受产品之后，常规消费者开始追随他们的脚步。新的竞争者现在可能受到大规模制造和利润的吸引而进入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场。产品的新功能可能随着市场的扩张而出现。价格将保持稳定，或者稍有下降。利润率将达到峰值，因为费用分摊到更大的产量上。

可用的战略包括：

- 改进质量并增加新功能、新型号
- 获得新的细分市场
- 获得新的销售渠道
- 将市场战略的重点转向增加需求
- 降低价格吸引价格敏感型购买者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.7 成熟战略

在这一阶段的PLC战略普遍转向保持市场份额，而不是扩张。定价战略限于根据市场意愿定价。这一阶段有一个重要的维度——避免发动没有赢家的价格战。价格战实际上将生产者盈余全都转为消费者盈余——结果对所有参与公司都没有好处。对于公司来说，承认成熟阶段的开始，通过推迟降价，延缓产品市场中的私有品牌竞争也同样重要。第3阶段的终极定价战略取决于产品市场上一项广泛战略的选择。在成熟阶段，主要的战略是选择采用基于低成本的战略还是差别化战略。

促销战略将重点放在现有销售渠道，向零售商提供很高的折扣，保护宝贵的货架空间，而不是尝试扩展销售渠道。广告支出处于中等水平，用于支持品牌差别化。这一阶段更为常见的是以消费者为目标的促销战略，旨在鼓励竞争对手的客户转换品牌。为了支持低成本和后续的利润率，制造战略往往转向流水线过程，最大化与高生产量相关的经验效应。

现在，许多公司在成熟市场中的经营也包含3个阶段。

- 成长的成熟期：在这一阶段渠道饱和，销售额开始下降。
- 稳定的成熟期：在这一阶段市场饱和，销售量维持原有水平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 衰退的成熟期：这一阶段消费者转向新产品和服务，销售量下降。

如前所述，第3阶段的关键特征是由于竞争加剧而出现的产能过剩。这时可以采用3种主要的战略。

• 市场改良寻求新的市场和细分市场，刺激产品使用。这一战略可能涉及品牌的重新定位。

• 产品改良解决产品再投放、质量改进、附加产品功能和样式改进等问题。

• 市场组合改良包括评估市场组合的多个要素，例如价格、广告和销售渠道。危险的是，竞争可能很快威胁到任一步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.1.8 衰退战略

PLC理论实质上为衰退阶段的产品管理提供了两种战略选择。第一个是退出快速衰退而带来财务损失的市场。第二个选择是用最小的促销投资得到尽可能多的现金流。这包括采用低价战略确保没有剩余的未售出库存。无利可图的销售渠道应该有计划地关闭。广告、消费者激励计划和批发折扣逐步淘汰。有些公司可能选择收购希望退出市场的竞争公司，扩大可行的生产量。这种情景下常见的制造支持战略之一是转换到连续流制造过程，以实现最低的成本结构。最终，产品销售量会下降，使其从市场上退出。

这一阶段的关键问题是缺乏管理衰退产品的系统性策略。管理层的注意力往往转向新产品或者成熟产品。衰退阶段中需要评估的关键行动是：

- 识别弱小产品
- 确定市场战略和机遇是否仍然存在，这叫做“挤奶”战略
- 决定是否放弃该产品

最后一项行动会造成很多忧虑和不情愿。合乎逻辑的分析起到关键的作用，因为过早地接受产品的衰退往往使管理人员将重点更多地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转向新产品，从而损害已经确立的旧品牌。这种固有想法至少会造成两种危险。首先，新产品的推出是极端资源密集的。其次，过早地忽视已经确立的品牌，实际上抛弃了大规模的投资和过去的品牌建设活动在消费者中间形成的声誉。

表9.1和表9.2总结了PLC各阶段的关键点。

表9.1 PLC战略

战略	推出	成长	成熟	衰退
定价	两个选项： 高定价抵消产品投产成本 低定价带来购买者	两个选项： 高价：掠取 低价：渗透	市场承受价格 价格足够低，以避免价格战或者进入私有品牌竞争	低价可以降低未售出库存的风险
经销商促销	高密度 大折扣	低密度	大规模促销，以保护货架空间	低密度 关闭无利可图的销售渠道
消费者促销	高密度，通过样品、优惠券等针对早期购买者	低到中密度，资源转向广告	高密度，鼓励品牌转换	无

（续）

战略	推出	成长	成熟	衰退
广告	聚焦于产品特性和早期购买者	中密度，聚焦于大规模市场和品牌特性	中密度，支持品牌与替代产品的差别化	低密度，减少库存的需要
制造	工件处理	批量过程	流水线	连续流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料来源：改编自A. Rowe，R. Masson和K. Dickel，Strategic Management（Reading，MA：Addison-Wesley，1986），P.156。

表9.2　PLC各阶段的关键特征

	推出	成长	成熟	衰退
竞争对手集中化	高：少数先驱，垄断	下降，因为有更多的竞争对手进入	行业震动加剧	高；剩下少数参与者
产品	一种	多种，品牌建设	品牌战争	退出
产品差别化	低	提升：仿造和改型	高：市场进一步细分	随着竞争对手离开市场而降低
进入门槛	高（如果产品可以保护）	降低：技术转让增加	随着资金密度的增大而提高	高资金密度；低回报
退出门槛	低；小投资	低，但是不断提高	随着资金密度的增大而提高	降低；游戏结束
价格	掠取或者渗透	满足竞争；议价/削价	满足竞争；议价/削价	满足竞争；议价/削价
需求的价格弹性	没有弹性；客户很少	弹性增强	仅在细分市场中没有弹性	弹性很强；买家议价能力很强
固定成本/可变成本比率	通常很低	提高	高	降低
规模化经济	少；通常不重要	增加资金密度	高	高
经验曲线效应	较大的早期增长	很高；大量生产	下降	很少

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

	推出	成长	成熟	衰退
竞争者的垂直整合	低	提高	高	高
业务风险	低	升高	升高	退出门槛降低

资料来源：改编自A.Rowe，R.Masson和K.Dickel，Strategic Management（Reading，MA：Addison-Wesley，1986），P.156。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.2 优点

虽然经典的钟形PLC已经在某些行业中得到验证，但除此之外还有许多不同类型的产品生命期。在PLC理论上完成的大部分研究限于频繁购买、低价格和销售渠道广泛的消费产品。

尽管缺乏实验支持，PLC仍然对管理思想有着很深远的影响。20世纪70年代，随着PLC理论被纳入投资组合矩阵理论，它的接受度达到高峰。最著名的是PLC理论结合经验曲线分析[1]，作为BCG增长率/份额矩阵（参见第3章）的基础。

实际上，即使在现在，大部分新的营销学教科书仍然花费一定的篇幅讨论PLC。在低价格和差别化战略之间的选择中，PLC总是偏向低成本战略。产品生命期对战略理论的最大贡献可能是为革命性的S曲线分析[2]提供了基础。这一有前景的理论发展可以应对不断缩短的产品生命期和无所不在的技术创新带来的普遍影响。

有讽刺意味的是，PLC理论对管理思想最大的贡献也许恰恰源于它的缺点。通过对市场分析应用扩散理论，PLC揭示了战略的需求端议题。对PLC的深入研究似乎指出了探索市场动态方程另一端（供应方面）的道路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[1] 这种技术的更多细节参见作者所著的《Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition》（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2003）第20章。

[2] 这种技术的更多细节参见《Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition》第24章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.3 缺点

PLC分析的许多实施问题带来了可怕的挑战，例如识别产品特征。你将通过产品分类、产品形式还是产品品牌对其进行分组？这些特征往往很模糊，取决于大量判断，对PLC分析的形成和意义造成根本的影响。

另一个挑战是难以区分产品当前所处的阶段。由于这一理论以产品为焦点而非面向客户，所以市场的定义过于狭窄，管理人员往往自行确定市场的衰退。

PLC可能诱使某些管理人员不重视一个事实：市场活动是决定PLC形成的重要因素。PLC将销售量作为自变量，但有时正相反——它是因变量。因此，这时应用PLC就会混淆动态市场中的因果关系。

如上所述，PLC受到市场活动的强烈影响。支持这一要点的最有力案例是在长期的稳定之后恢复青春的产品，或者在成熟阶段中长期持续存在而没有显现任何衰退迹象的产品。持续存在和保持销售接受度的产品，如Jell-O甜品、Arm&Hammer苏打粉、Listerine抗菌漱口水、Tide洗涤剂、7-Up软饮料、Kleenex卫生纸、Maxwell House咖啡和Planter花生等，都在挑战着PLC的假设。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同样，尼龙、苏格兰威士忌、意大利味美思酒、法国香槟、香水和冷早餐麦片等产品类型也与PLC理论的常规逻辑不符。

所有这些产品的共同特征是，它们满足人的基本需求，并且有独特的产品属性，得到创造性促销和市场传播的支持。这些特征都是有效市场战略的结果，这些战略超越了产品生命期的所有概念。关于这一点，可以以Kellogg的市场活动为例：“Kellogg Corn Flakes：Taste them again for the very first time。”（Kellogg玉米片：再次品尝，滋味如新）这一活动至少是麦片制造商成功地扩张成人冷麦片市场的部分原因——这一市场在PLC中会过早地被认为走向衰退。

作为分析人员，考虑PLC的缺陷很重要。

•PLC确定市场最终会衰退，这是一种偏见。这导致了一种自我实现的预言，接受成熟和衰退的人们培育了一种减少投资的战略，这往往造成市场的衰退。许多成功且盈利颇丰的企业都在低增长的成熟或者衰退市场中参与竞争。

•普遍的战略没有适当地加入竞争市场的动态。这包括大公司和小公司的差别、已有品牌和新公司的差别、原始参与者和通过收购、许可证、合资进入者的差别，以及以PLC分析为中心采用不同战略的公司之间的差别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• PLC忽略了一个事实，在一个已经确立的行业中，不断发展的体系使后续产品的推出更简单，成功的概率也越高。

• 盲目应用PLC通常会偏向低成本战略，忽视经验效应。此外，PLC理论忽视了保持技术、市场和制造过程灵活性的重要性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4　PLC应用方法

9.4.1　步骤1：估计潜在需求

应用PLC理论的第一步是了解市场需求。市场调查是确定客户细分，估计总需求，理解品味和偏好，确定未满足需求和估计潜在及现有替代产品优势所必要的活动。所有市场研究的标准原则都适用于第一步，必须进行分析，确定市场所在，以支持合理的成功概率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.2 步骤2：确定价格范围

竞争性价格点的估算有多种方法。

• 专家咨询：询问内部和外部资源，得到合理价格的建议。工程师、经营管理人员和其他技术人员可以就特定价格范围内制造某种产品的技术可行性提供见解。已经建立的销售渠道往往是丰富的信息来源，可以通过它们了解提议中的新产品相对于竞争产品能够为客户提供何种价值。

• 消费者调查：消费者调查的许多标准技术可以用于确定合理的价格范围，例如等价交换分析和深度访谈技术。这些技术还能帮助分析人员粗略地估算价格弹性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.3 步骤3：预测可能价格范围的销售量

使用消费者价值分析[1]的概念，确定提议产品的总拥有价值。这应该包括分解产品生命周期内的所有成本和利益。然后，应该对竞争产品重复这种客户价值分析。接下来，将这种分析作为背景，比较新产品与不同价格点潜在及现有产品的竞争性。

[1] 这种技术的更多细节参见《Strategic and Competitive Analysis: Method and Techniques for Analyzing Business Competition》第13章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.4　步骤4：考虑与竞争性削价相关的风险

如果某种产品没有直接与任何替代产品竞争，或者只是蚕食现有产品已有市场的一小部分，竞争性降价的可能性就比较小。但是，如果新产品的意图是要在很大程度上取得现有产品的市场份额，竞争性削价就可能出现，且必须包含到所有定价和成本决策中，以确保未来产品的利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.5 步骤5：确定成长阶段的基本市场战略

在分析的这个阶段，你必须做出有关选择目标细分市场的基本决策。综合前4步中的分析，公司必须决定使用掠取还是渗透战略。尽管一般性的分析不可能捕捉特定市场的所有潜在特征，但是PLC曲线为选择掠取或者渗透战略提供了总体原则。

掠取战略：

- 新产品确实具有独特性
- 预测的市场总需求很小
- 需求没有价格弹性
- 需求交叉弹性很低
- 促销弹性很高

渗透战略：

- 新产品和已有产品有许多共同特性：
  - 特性优势很小
  - 需求价格弹性很高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 经验曲线效应可能会实现
- 预期市场需求很大
- 经验曲线陡峭
- 竞争风险很高

基本市场战略的选择决定了成长阶段的定价战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.6　步骤6：定义整合标准

产品类别、形式或者品牌之间的整合标准对PLC分析很关键。虽然每种整合水平都能够为你提供独特的认识，但是实际应用标准通常凌驾于理论之上。

产品生命期研究倾向于将产品形式作为最佳的整合标准。产品类别通常不能揭示趋势，因为它包含了太多不同的产品市场。此外，产品类别只能显示长期趋势。

相反，围绕产品品牌进行整合不能揭示趋势，因为它们不稳定，难以建立合适的模型。产品是满足客户群体的特殊需求或者愿望的特定技术应用，具体产品定义的最终选择很大程度上取决于你的判断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.7 步骤7：预测转折点

在这一阶段，PLC分析开始和传统的市场战略区分开来。在PLC理论中，周期的每个阶段需要完全不同的战略。因此，实施PLC分析提供的战略依赖产品从一个阶段转移到另一个阶段时对转折点的准确判断。

虽然有许多种商业和经济预测技术（回归分析、指数平滑、领先指标、市场调查），但是它们都从过去的数据中做出推断。因此，它们只能用于短期预测，也只能用于自变量假设没有发生根本变化的情况。而且，它们在预测整体经济业务周期的转折点时最为实用。而对于PLC分析，这些技术不适用于微观的层面。

我们需要的是多种转折点预测技术。遗憾的是，这是PLC分析最为困难的部分。但是，几种有益的转折点预测方法仍然很容易找到。

• 价格下降：这一价格弱化指标有多种表现形式，如零售价下降、折扣现象（往往不是正式商定的）盛行等。转折点分析的关键是发现折扣幅度明显变化的时间点。

• 销售阻力增加：弱化的市场需要增大销售力度，例如投入更多销售人员、更多电话交流、更加关注客户的个人需求，产品在货架上待的时间也更长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 库存增加：市场需求的衰退通常导致过量的库存堆积。尽管库存累积的宏观经济指标表示经济增速减缓，但是分析人员必须关注相关产品市场的库存累积。帮助发现这一现象的信息来源包括政府公布的特定市场库存数据或者通过从私有来源订阅的数据。在构建后续的时间序列时，移动平均数有助于避免误导性的暂时性偏差。

• 订单积压减少：信息来源包括公司公告、财务报表、政府统计数字和商会数据。同样，当前数据与转折点分析关系最为密切。

• 内部销售数据分析：产品销售量增长率可能表示PLC成长和成熟阶段的转折点。建议采用移动平均数，从分析中消除暂时性偏差。

• 媒体分析：与产品有关的负面报刊评论往往预示着转折点。

• 泡沫症状：具有讽刺意味的是，转折点常常出现在市场参与者全都认为前途不可限量的时候。这种毫无节制的乐观情绪往往预示着市场接近于饱和。

• 品牌偏好的下降：需求交叉弹性的提升往往是市场弱化的前奏。

• 产品标准化程度的提高：特性差别化的减少可能是开始商品化，转入成熟阶段的信号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 私有品牌进入市场：大型仓储会员店特别喜欢以这种方法在长期存在的产品类别中产生很高的销售量。

• 市场保护：替代销售和初始销售之间的比率增大，往往表示市场需求的饱和。

• 共同的生产过程：成熟市场的信号之一是统一采用特定的生产过程，这表明企业越来越重视从行业经验效应中获益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.4.8 步骤8：改良每个阶段的战略

对PLC每个阶段转折点确定后，战略分阶段实施。表9.1和表9.2包含了管理PLC各阶段市场组合变量的指南。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

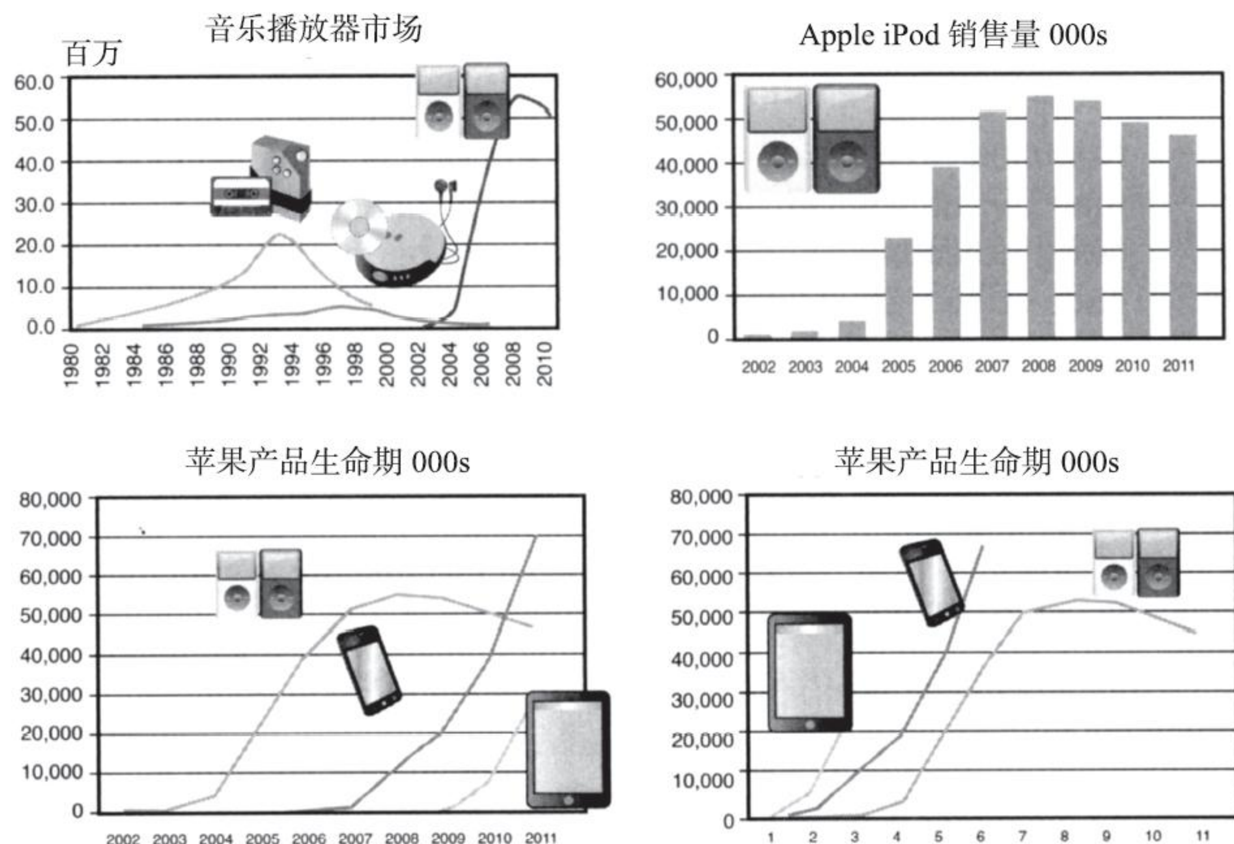
9.4.9　步骤9：保持对新PLC的警惕

创新技术或者任何破坏性竞争参数的推出可能促成向新PLC的变革。在这种情况下，必须展开新的PLC分析，加入这些出现变化的假设，以驱动分析自变量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

9.5　案例研究：苹果iPod到iPad的产品生命期和增长潜力

苹果的产品生命期表明了iPhone和iPad在接下来几年内的发展（见图9.3）。iPod突破每年3000万部的销售量花费了5年，iPhone花费了4年，而iPad两年就达到了这一水平，它的总销售量已经达到6700万部。苹果花费24年才销售了同等数量的Mac，花费5年才销售同等数量的iPod，而iPhone则花费了3年。索尼的Walkman花了10多年时间才达到顶峰，而iPod投产后8年就做到了。很明显，苹果的产品生命期比过去变化更快。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图9.3　苹果产品销售量和生命期

iPod销售量在2008年达到峰值（略低于5500万部），在2012年可能下降到低于4500万部。而iPhone的销售量已经达到1.2亿部，iPad也表现出陡峭的销售量曲线。所有这一切都表明，苹果在未来四年中会经历一个激动人心的增长阶段，在2012年的收入预计会超过1200亿美元。

对于苹果来说，4年的高增长显然来自已经投产的产品。iPhone和iPad将在下一两年内达到每年1亿部的销售量。尽管Android手机也在发展，但是苹果的增长仍在延续。

资料来源：改编自http://jkaonline.typepad.com/jkaonline/2011/04/apple-case-study-from-the-ipod-to-the-ipad-product-life-cycles-and-growth-potential.html，2012年6月18日。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第10章　情景分析

10.1　描述和目的

情景（Scenario）是对未来的详细描述。它基于一组对经济、行业、市场或者技术革新的关键假设。情景分析是一种结构化的方法，它开发出多种情景，帮助管理人员处理两种常见的决策错误——对变化的过低和过高预测。情景分析的目标是为战略思想建立共同的基准，改进长期规划灵活性并提供战略早期预警。

情景分析已经出现了几十年，广泛地用于各个行业和不同的组织（公司、非营利机构、第三产业）。它对面临威胁的公司或者行业很有用，这些公司和行业对反思、重建或者重组以实现未来竞争力和盈利能力有着很强的需求。行业吸引力水平（参见第7章）可能随着行业的发展而产生变化。预测变革的出现是缺乏确定性的任务。当不确定性很高时，情景分析是决策者和管理人员为未来做准备的有益工具。

在具备如下条件时，面临挑战的公司特别能够从情景规划和分析中获益。

• 相对于管理人员预测未来或者为之做出调整的能力，不确定性很高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 过去曾经出现过许多代价高昂的意外情况。

• 公司无法察觉到或者产生新机遇。

• 管理人员的战略思维质量较低。

• 行业已经经历或者将要经历重大的变化。

• 公司需要一种通用的规划语言和框架，不希望应对令人窒息的多样性。

• 管理人员的意见有很大分歧，这些意见各有可取之处。

• 公司的竞争对手成功地使用了这种技术。

情景分析结合了定量和定性分析，想象未来环境变化的许多种可能的情景。然后，将这些情景归纳为数量可控的可能性，加入敏感性分析，确定因变量关系，隔离趋势和模式，以消除战略决策中的盲点，为未来的决策提供一个框架。通过情景分析，你可以在可能出现的不同未来情景下做出决策。创建情景的任务迫使你测试对未来的假设。根据可能的情景形成计划和决策，你就可以提高决策、规划、战略适应多种不同情况的概率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.2　生成情景的方法

情景建立在精心构造的情节基础上，是对可能出现的未来的描述。这些情节的开发由对所研究领域具有深入和广泛了解的人们提供支持。行业情景为行业未来形势开发详细、在内部保持一致的描述，如表10.1所示。单个情景的输出是行业的一种可能配置，而使用一组情景，就可以在更广的范围内描述未来可能出现的局面。然后，这一组情景可以用于开发和评估潜在的竞争行动。

表10.1　情景“是什么”和“不是什么”

情景是…	情景不是…
对具有合理性的不同未来状态的有益描述	精确的预测或者统计学上的计算
管理人员完成的分析过程的结果，有时候得到了外部的帮助	由咨询师和外部专家提供，帮助公司确定战略重点
形成管理层对不同未来状态的认识，可在其中测试他们的决策	结构松散的故事，对管理层现行的常规思路进行补充
结合逻辑和直觉	纯粹定量或者定性的
专注于支持需要做出未来决策的管理人员	理想化（乌托邦式）或者可怕（反乌托邦）未来状态的宽泛看法
表现未来如何在外力和相互作用中变化的情景描述	特定未来端点的静态、单点快照（如2020年的行业）
可能出现的各种不同的未来和模式	围绕折中状况的推断或者增量变化

下面几节描述开发情景的4类方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.2.1　定量方法

计算机生成经济模型

这种模型试图整合各种趋势之间大量已经识别的相互关系。改变一个变量，你就可以分析下游效应和对初始变量的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.2.2 定性方法

直观方法

这种方法拒绝定量方法。作为替代，它强调对未来的影响不成比例的定性变量。识别出基本趋势，并将其投影到未来，试图构造一个无意外的未来情景。这通过改变某些趋势，以探索其他可能的未来结果来完成。尽管直观方法的简洁性很吸引人，但是高度的抽象和缺乏系统应用使得它较不实用，难以实施。

德尔菲方法

在这种方法中，由内部和外部专家组成的一个小组被分别询问（以减少同行的偏见）关于所在特定专业或者实践领域当前和未来可能出现的趋势。在几轮迭代之后，对单独结果进行统计对照，得到多数意见和不同意见的描述。然后，小组和组织者之间分享结果。虽然因为迭代的特性而有些费时，但在确定时间的顺序因果路径和未来出现的问题时，德尔菲问题可以减少偏见和内部政治的影响。

交叉影响分析

这种方法寻求专家的意见，但是加入了专家对未来趋势或者事件发生概率和时间的估算。分析结果是未来事件可能性和时间范围的概

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率分布。这一信息可用于确定移除某个趋势或者事件对其余趋势或者事件的影响。交叉影响分析专注于各种已经确定可能影响未来的事件、因素和问题之间的相关性。

混合情景分析偏向于定量方法，现在相对常用。这种方法聚焦于质询未来关键假设的定性叙述。先开发大量情景，然后通过演绎或者归纳过程进行精简。通过因素数量的演绎精简，考虑每个情景的总体叙述主题，接着考虑对每种情景起主要影响作用的因素。而归纳精简则包括将因素精简到可控的数量，然后在这些因素的多个组合上应用未来可能的数值，以得出合理的情景。

演绎和归纳方法各有好处，但是也各有风险。演绎精简过程使分析人员可以将多个因素组合为多种对未来的叙述，但是可能忽略重要的因素组合，因而可能遗漏关键的情景。而先减少因素数量的归纳方法则可能忽略重要的变量。

为了避免这些盲点，一般应该同时使用这两种方法。在你确定可控数量的输入之后，可以对情景进行更严格的分析。

不管使用哪一种情景分析方法，通常都要开发5种特定的情景类型。

• STEEP情景关注公司外部事件。其中较难控制的因素有社会、技术、经济、环境和政治因素。STEEP情景和传统STEEP分析之间的重要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区别是，STEEP情景引入因素相关性，以得到STEEP分析不容易识别的竞争条件。

• 敏感性情景的焦点与宏观环境或者STEEP情景相反：公司可以控制的内部因素是分析的主题。常见的例子是财务部门使用的数据表方法。

• 行业情景关注和公司商业模式相关的行业特定问题和趋势，这不同于传统的行业分析，它分析的是一段时间内趋势、事件和问题的相关顺序。

• 多样化情景关注与公司未来可能采用的商业模式相关的行业特定问题和趋势。这包括与并购（Mergers and Acquisitious，M&A）和关联正式合作前景相关的问题。这种情景本质上是探索性的，试图确定公司所在行业当前和未来的趋势。这种情景分析还提出对行业变迁的前景设想。

• 公共议题情景往往用于公司暴露在不相称的特定公共议题之下，或者与利益相关方关联的事件引起一个公共议题情景的时候。例如，石油公司可能选择将关于能源经济的情景分析作为中心，开发垄断、发现、交货中断、冲突和监管对当前和未来商业模式影响的情景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

任何情景构建计划成功的最重要因素都是最高管理层的积极参与。这有助于负责准备公司未来竞争决策的管理团队对看似抽象、无形的情景拥有更具体的了解。另一个重要的成功因素是来自不同背景的分析人员的参与。从这方面讲，具有人文、人类学和社会科学背景的分析人员能够给情景构建过程增添丰富的语境。在其他条件相等的情况下，他们比更面向技术或者定量方法的同行们更习惯定性因素，而这些因素和未来环境的关系更紧密。他们也更可能表达不同的看法，成为情景开发或者分析过程的战略挑战者，从而加强分析结果的可靠性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.3 优点

情景可以用于帮助确定行业发展中竞争优势或者关键成功因素的来源。每个情景的结果都可以用于预测竞争对手的攻击和防御行动。

情景分析内部一致性的需求迫使分析人员明确地指出可能想象中未来情景的许多相关顺序和因果路径。一个情景好不好并不在于它是否准确地描绘了未来，而在于它是否使公司的决策者能够学习、适应和丰富这种持续的战略对话。通过这一理解过程，公司管理人员能够更好地掌握投资风险预防战略的重要性。情景分析是减少所有企业外部环境盲点的最佳工具之一。

而且，情景分析极其灵活。情景方法的相对定量/定性或者正式/非正式特征都可以根据公司的文化和能力进行调整。

虽然情景分析往往加入来自原始分析输入的预测技术，但是它更进一步。通过叙述性的故事，情景分析从传统预测结束的地方开始。情景分析包含对可能的未来环境的非正式评估，它所涵盖的相关变量超出了已有预测技术的量化范围。

情景分析具有简化海量数据和信息的能力，是一种实用的技术，有助于管理层了解未来的竞争环境。从规程的角度看，这是一种解

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放，因为没有必要捕捉所有细节。情景分析还增强了公司对快速变化的环境做出敏捷反应的能力，原因如下。

- 情景分析确保公司不会将焦点放在灾难上而排除了机遇。
- 情景分析帮助公司更谨慎地分配资源。
- 情景分析保留公司的选择。
- 情景分析确保公司向前看，而不是向后看。
- 情景分析使公司可以对未来进行预演。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.4 缺点

情景分析的潜在不足之处出现在公司用它代替策略构思和规划的情况下。情景分析使公司可以看到预定战略的可能结果，不管这种战略是不是公司现行或者未来可能使用的战略。它本身是一种分析技术，虽然可能支持、分解和确认特定的战略，但是并不能创造新的机遇和策略。

你必须抵住诱惑，避免选择最适合于公司现有优势的情景；要抵制这种自然的倾向，对每种情景的真实可能性保持客观，独立于公司当前的竞争形势进行判断。

让管理人员在情景上达成一致很关键，但并不容易。因为情景往往包含“宽容”和“模糊”以及量化和分析的信息，让人们在这些标签上达成一致可能需要很多的精力和时间。在开发简单和复杂的情景之间，必须做出妥协。

情景还常常因为概念上的简单而吸引人。在情景开发中，准确性和方向性之间的平衡是一个难点。然而，考虑到大部分情景都是在宽泛、宏观的层面上开发的，让管理人员和决策者深入选定的（或者基本）情景，理解竞争程度和财务意义是很难的。不过，随着管理人员的深入研究，理解也会越来越深。

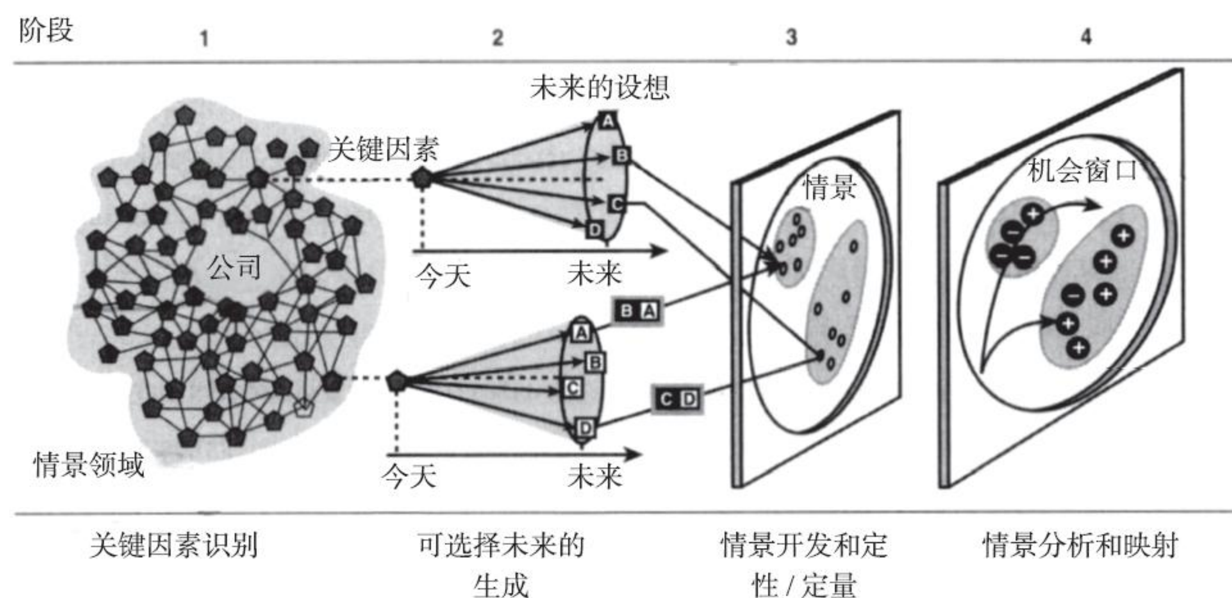
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.5 情景分析应用方法

尽管情景分析有类似于故事的特性，但是以系统和可辨识的阶段展开。这一过程是高度互动、密集和富有想象力的。你首先隔离所要作出的决策，严格地质疑形成认识的意象图，寻找和收集信息，这些信息往往取自非正统来源。情景分析还要求分析人员明确地将情景过程的地理范围置于全球、国际、国家、地区或者更加本地化的级别上。

情景开发的各个阶段如图10.1所示。

虽然情景分析没有唯一正确的实施方式，但是从这一方法的共同经验中已经开发出许多实用的指导方针。我们接下来描述的情景开发过程是Schoemaker[1]最为推崇的一种方法。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图10.1　情景开发的4个阶段

资料来源：改编自A.Fink、A.Siebe和J.Kuhle，“How scenarios support strategic early warning processes”，Foresight，6（3），2004，173~185页。

1.定义分析范围：设定分析中的时间段和按照产品、市场、客户群体、技术或者地理区域定义的范围。时间段取决于多个因素，包括行业或者产品生命期、政党选举、竞争对手规划周期、技术变化速度和经济周期。一旦确定了合适的时间段，就应了解哪些知识对此时的公司最有价值。

2.识别主要利益相关方：利益相关方是与分析目标的成果有关键利益关联的个人或者群体。谁对未来重要议题的发展感兴趣？谁受到这些人的影响，谁影响这些人？确定利益相关方的当前角色、兴趣所在和权力地位，然后评估他们在一段时间内的变化。这通过严格的利益相关方分析完成，这种分析方法在我们的另一本书中做了更全面的说明。[2]

3.识别基本趋势：哪些行业和STEEP趋势可能影响步骤1中确定的问题？简单地解释每种趋势，包括它对公司发生影响的方式（正面、负面或者中性）和原因。可能持续存在争论的趋势在下一步骤中处理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 识别不确定性：哪些结果和事件存在不确定性（概率性），或者将显著影响你所关心的议题？对于每种不确定性，确定可能的结果（比如，法案通过或者受挫，技术发展或者没有发展）。还要尝试确定这些不确定性中是否存在关联，排除不可能的组合（例如，政府和私人债务及赤字的稳定增加，同时利率稳定下降）。

5. 构造初始情景主题：你可以采用多种方法。可以选择前两种不确定性进行评估，可以围绕持续性、准备程度，以及动荡聚合各种可能的结果。你还可以将所有正面因素放到一个情景中，将所有负面因素放入另一个情景中，确定极端的情况。

6. 检查一致性和合理性：进行如下评估：趋势是否与所选择的时间段相容？如果不相容，移除不适合的趋势。接下来，情景和不确定性结果的组合是否确实相符？如果不相符，删除该情景。最后，主要利益相关方是否处于他们所不喜欢的地位，是否可以改变？如果是这种情况，你的情景将会演变为另一个情景。

7. 开发学习情境：在前几步中应该会显现出一些整体主题。你的目标是识别战略上相关的主题，然后围绕这些主题组织可能的趋势和结果，虽然每个情景中都出现趋势，但是它们在不同的情景中都应该合理地给予或多或少的权重或者关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

8. 识别调查需求：你可能需要更深入地研究盲点，加强对不确定性和趋势的理解。例如，考虑你是否真正理解利益相关方在特定情景中可能出现的行为。

9. 开发量化模型：重新检查情景的内部一致性，评估是否需要通过量化模型规范化某些相互作用。这些模型有助于量化各种情景的结果，避免管理人员偏向不合理的情景。

10. 向决策情景发展：经过反复融合，获得最终用于测试战略和产生创造性思路的情景。询问自己，情景是否解决了公司所面对的问题，它们是否激发了公司决策者的创造力和认知能力。

在理想的情况下，应该在3个或者4个精心构造的情景上完成上述步骤。如果这些情景是用作学习工具的，学习的内容必须基于对决策成功很关键的问题。只有少数情景会被完全开发和记住，每个情景都代表着未来的一种可能，而不是最好的情况、最坏的情况和最可能的情况。一旦情景得到充实，成为一段叙述，团队可以确定它们的含义，和可以持续监控的领先指标。

上述过程也可以用一个情景矩阵表示，如图10.2所示。

在选择了情景规划的数量之后，你必须确定公司的战略意图。这是情景分析的结束和战略决策的开始。本质上，公司在处理未来不确定性上有3种选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 创造未来：对于公司来说，最强有力的立场是通过在未来的趋势（例如技术上的不连续或者移动壁垒的削弱）上下赌注，定义未来情景的竞争参数，从而成为创造者。

• 适应未来：这种基准方法将公司放在“卓越运营”的地位上，在趋势出现时立刻投入资金。

• 战略性选择：这是较为保守、有前瞻性的战略，只投入获得或者购买战略选择所必需的资金，同时避免明显的漏洞。

这3种战略机遇带来不同程度的风险，也带来不同程度的潜在回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

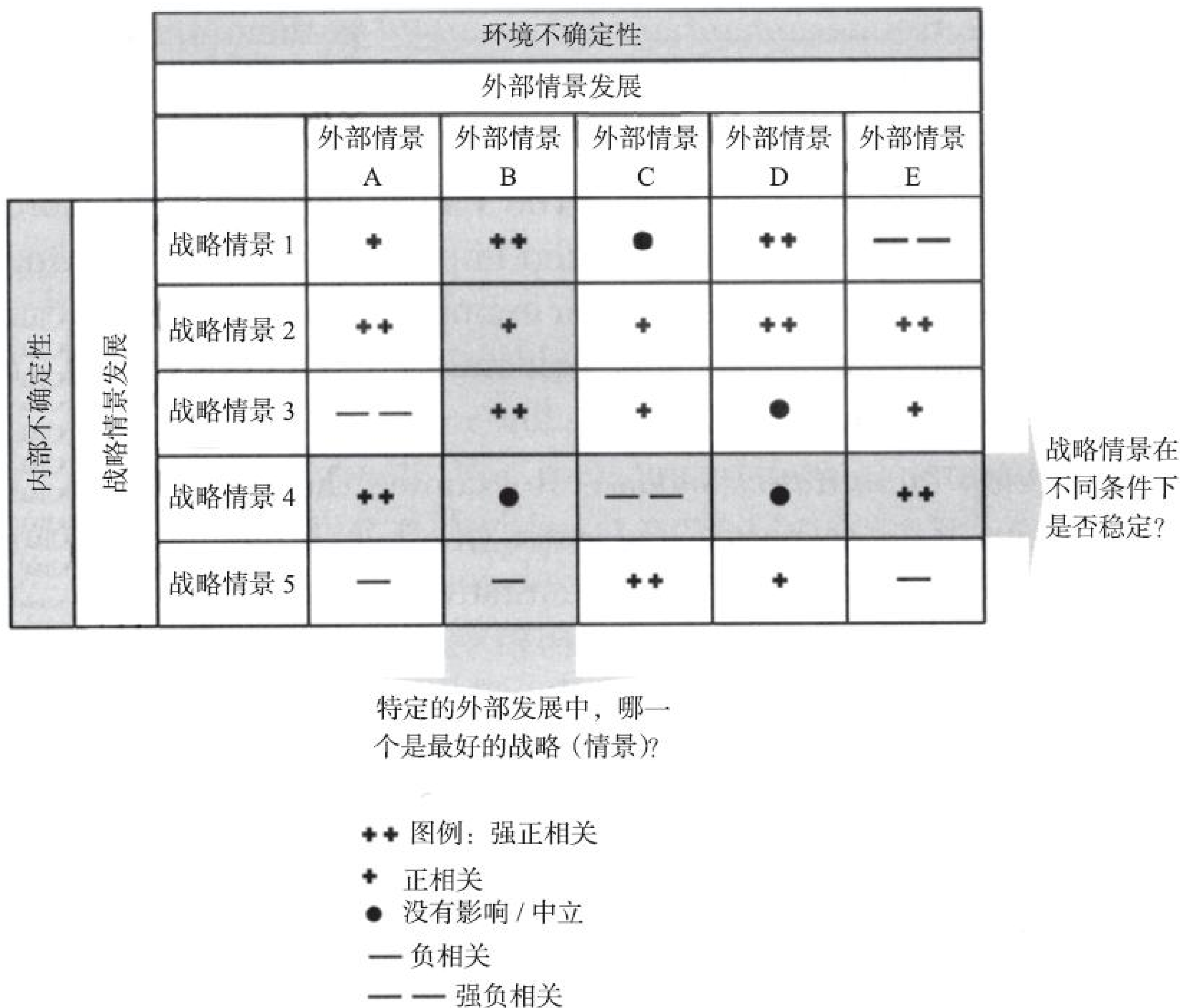


图10.2　情景矩阵

资料来源：改编自A.Fink、A.Siebe和J.Kuhle，“How scenarios support strategic early warning processes”，Foresight，6（3），2004，173~185页。

和传统的预测或者市场调查不同，情景代表着不同的想象，而不是从现在的情况推断出当前的趋势。情景接受定性的观点和明显不连续性的可能性，这是计量经济学和其他稳态量化模型所排除的。因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此，创建情景需要管理人员对外部环境提出最为宽泛的假设，才能够预测可能被遗漏或者拒绝的决策。在公司中，情景为沟通复杂的条件和选项提供了公共的术语表和有效的基础。

好的情景是合理的，也可能是令人吃惊的，它们应该能够打破陈规。通过情景的使用，你和参与的同事可以对未来进行预演。通过辨别警示信号和显现出来的情节，你可以避免意外的情况，有效地适应和采取行动。在一系列可能的未来情景中进行过测试的决策更可能经受住时间的考验，产生稳定和具有弹性的行动计划。最后，情景分析的最终结果不是明天的更准预测，而是今天的更好决策。

[1] P.J.H Schoemaker，“How to link strategic vision to core capabilities”，《Sloan Management Review》，1992年34（1）期，67~81页；“Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation”，《Strategic Management Journal》，1992年第14期，193~213页；以及“Scenario planning: a tool for strategic thinking”，《Sloan Management Review》1995年36（2）期，25~39页。

[2] C.S Fleisher和B.E. Bensoussan《Strategic and Competitive Analysis：Methods and Techniques for Analyzing Business Competition》，2002，Upper Saddle River，NJ：Prientice Hall。参见第19章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.6　案例研究：传统和新兴林业产品企业的情景

这里介绍的情景是由两位林业方面的国际知名专家Don Roberts（CIBC大客户部副总裁）和Sten Nillson博士（国际应用系统分析学会（International Institute for Applied Systems Analysis，IIASA）研究员）提出的。主情景输入是能源、碳和纤维的价格。[1]这些情景命名如下：世界沿着正常轨道继续发展，经济危机重复出现，能源价格急剧上涨，低碳经济兴起。这些情景将在接下来的几个小节中说明。

[1] 主要改编自C. Palma、G. Bull、A. Goodison和S. Northway的“Scenario Analysis：The Traditional and Emerging Forest Products Industry”，《Forest Resources Management Working Paper》，2010：1，不列颠哥伦比亚大学和林业产品创新公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.6.1　情景1：世界沿着正常轨道继续发展

林业产品行业和许多其他行业一样，在2006年开始的全球衰退中遭到重创。发展中国家和发达国家的增长率都陷于停滞，甚至出现负增长。已经确立的大市场（如美国和加拿大）的新屋开工率在2009年已经达到了历史低点。建材和制材产品的需求严重下降，特别是和21世纪的前7年相比。

在这个情景中，2009~2010年，复苏的迹象开始出现。行业活动的恢复、房地产市场的企稳，特别是金融机构和监管机关的资金支持，以及消费者满足被压抑的住房改善需求的愿望，都可能推高林业产品的需求和价格，使其回到接近危机前的水平。因此，需求和价格将回到与危机前类似的水平，世界还将沿着正常的轨道继续发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.6.2　情景2：重复出现的经济危机

2007年，美国遭遇了历史上最严重的一次经济危机。这次危机持续时间也许没有20世纪30年代的经济大萧条时漫长，但其程度可以与大萧条相提并论。放宽信贷和举债消费推动住宅建设行业走向兴旺，将全球的投资者带到重现吸引力的美国金融市场。当债权人开始拖欠金融债务，许多主要房地产市场上的住宅价格显著下降，金融机构由于持有的房地产贬值而遭遇严重亏损，处置这些房地产还将招致额外的亏损。对金融行业的破坏蔓延到其他重要行业。结果是美国和其他发达国家（特别是欧洲一些脆弱的单民族国家经济体，如葡萄牙、爱尔兰、希腊和西班牙）的大型金融机构垮台，许多公司和金融企业需要接受国家机构的经济扶持。全球在这一时期的损失超过了数万亿美元。

在这个情景中，复苏从未真正达到许多林业企业期望的程度，也没有回到危机开始之前的“轨道”。许多经济体发生了二次衰退。为了向市场提供流动性而产生的大规模借贷，使已经难以为继的国家借贷雪上加霜。这侵蚀了市场的信心，使企业经理和投资者更不愿意进一步投入资源。许多国家必须评估紧缩政策。因此，全球市场中深层次的结构化问题以及高于可接受水平的失业和就业不足率进一步恶化。消费者受到这些事件的惊吓，用“节约”模式代替消费。结果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是，住宅市场继续萧条，消费者不愿为了改善住房条件而购买已经贬值的实业资产，新屋开工率和传统制材消费水平保持在最近的危机中出现的低水平附近。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.6.3　情景3：能源价格急剧上涨

在最近几年里，能源产品（一些新型产品是由林业产品行业制造的）的需求已经和总体需求紧密相关。疲软的经济增长减少了传统石油产品的需求，将原油价格下降到低于经济危机发生之前的水平。在这个情景中，接下来几年内的经济增长开始提升能源需求，甚至超出危机前的水平。经济繁荣、行业发展和快速增长经济体（如中国和印度）的城镇化步伐将石油产品的需求推到很高的水平，从而提高了能源消耗和传统能源的价格。

遗憾的是，这个情景这些传统能源的供应没有赶上需求水平的提高。金融危机造成的信贷紧缩以及石油勘探及供应体系投资的不足限制了生产，导致供应紧张状况的持续。尽管这种情况也刺激了替代能源的发展，但是不足以满足需求，于是油价进一步提高。石油峰值论（原油开采速度达到最高）所描述的情况将会发生。石油来源进一步减少且速度越来越快，开采成本上升，消费价格相应提高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.6.4　情景4：新兴碳经济

化石燃料的持续燃烧和开采加剧了全球变暖。1997年签署的《东京议定书》等协议被许多国家政府采用，作为处理温室气体排放的一种手段。各国政府在替代能源上投入巨资，消费者对使用可再生能源的兴趣越来越高，加上碳市场的强劲增长，都推进了新兴的碳经济，这正是本情景的特征。

在这个情景下，碳价格的显著增长是通过自愿服从和监管处罚及税收制度产生的。建立国家和全球碳交易机制的新举措很快确立，使碳成为受到全球监管的商品。各国的政策都倾向于减少化石燃料使用，从而使其他替代能源（其中之一是来自于林业产品的生物能源）获得青睐。碳减量的需求增加，森林作为解决根本问题的关键资源，吸引力越来越强。

发达国家不断增加其清洁能源，发展中国家也跟随这一潮流，但是速度较为缓慢。吸引投资者进入该行业的金融计划在数量和种类上都有增长。清洁能源不再昂贵。海藻、非食品原料和废水变得易于采集，生物燃料价格下降。公众对节能技术的态度也持续改善。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10.6.5　上述情景的商业意义

根据采用的战略，使用的资源和能力，上述4个情景提出了未来不同赢家和输家具备的条件。这就是情景分析在帮助公司开发更稳健战略中充当关键工具的原因之一。

在第1种情景下，对公司、市场和行业吸引力的传统分析方法（在第7章和我们的其他书籍中讨论）应该能够帮助你更好地理解谁可能赢得竞争，而谁会遭受失败。这个情景支持已经处于有利地位和实现最终产品规模或者差别化经济的传统林业产品公司。这些公司应该继续赢得有吸引力的利润，如果它们将产品输出到新兴的发展中经济体则更为有利，这些经济体需要比发达国家更多的产品。开发非传统、可再生和生物能源的公司需要谨慎评估市场，密切关注STEEP环境和监管向某些领域的“倾斜”。对于这些公司来说，确立预示着这种“领域倾斜”的早期预警指标是高优先级的任务，这能够为它们提供早期预警，帮助它们在这些指标可操作的情况下更快地行动。

虽然在第2种情景下许多产品的利润持续受到侵蚀，但是有些产品仍然会赢来有利的机会。生物碳和生物量产品的商业应用和消费需求应该会增加。在这些情况下，以最低消耗水平高效率运营将是有利的。降低上游和下游成本突升风险的财务战略更为有利。能够实现和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保持规模及目标范围经济的公司比效率较低的对手更能承受这种条件。

情景3要求公司精明地选择经营地点（范围决策）和协作伙伴。这一情景预测到由于燃料价格高企导致纤维收割成本上升，传统林业公司的利润率将会下降。在这种情况下，合作成为公司存续的关键战略。更高的油价将导致一些能源产品得自纤维。它们还将增加对这些资源的竞争，以及对森林的压力。能够有效提供和规模生产能源相关产品的林业产品制造商在这一情景中最为有利。

第4种（也是最后一种）情景对于战略来说有很高的可靠性和潜在价值。森林的私有化在这一情景下很有利。所有权的明晰便于碳减量解决方案的交易，森林也是成本效益较高的可再生能源来源。已经大量生产生物燃料的公司将处于有利的地位，可能获得很高的利润，它们比竞争对手更清楚，对碳经济有所认识的消费者正在不断出现，从而可以提供符合消费者需求的产品，在这种情景下获得胜利。价值网络和供应链在产品转化或者运输过程中易受传统燃料提价影响的公司在这种情景下更为脆弱。

在考虑上述备选情景的不同战略意义时，我们希望你意识到情景规划是挑战自然倾向的一种实用且宝贵的方法。人总是自然倾向于假设自己的规划得到成果。通过建立几个备选的情景，你可以预见可能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发生的未知现象，这样，你就能够规划不同的措施来对抗或者缓解它们的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第11章　宏观分析

11.1　描述和目的

本章关注可能影响行业和公司竞争力的社会、技术、经济、生态和政治/法律（Social，Technological，Economic Ecological，Political，STEEP）环境特征。STEEP长久以来都是大部分组织环境扫描和监控活动的焦点。这些因素通常被认为超过了单个公司的直接影响。

这种方法有时候也称作政治、环境、社会和技术（Political，Economic，Social，Technological，PEST）分析。出于本章的目的，我们把这种技术称作STEEP，这样易于理解；但是你可以将它简化为PEST因素。

虽然许多组织都意识到环境的重要性，但是STEEP分析最终往往只对战略分析和形成做出很小的贡献。这可能是因为组织认为环境过于不确定或者动态，无法从中得出相关的举措。也可能许多环境因素对组织的影响延后或者不直接，因而往往脱离更关注日常运营的管理人员的视线。

分析人员常常将环境细分为3种不同的级别：总体（宏观）环境、经营环境和内部环境。图11.1说明了这3个级别之间的关系，以及它们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和组织的关系。本书提供的技术将帮助你理解发生在所有级别中的情况。

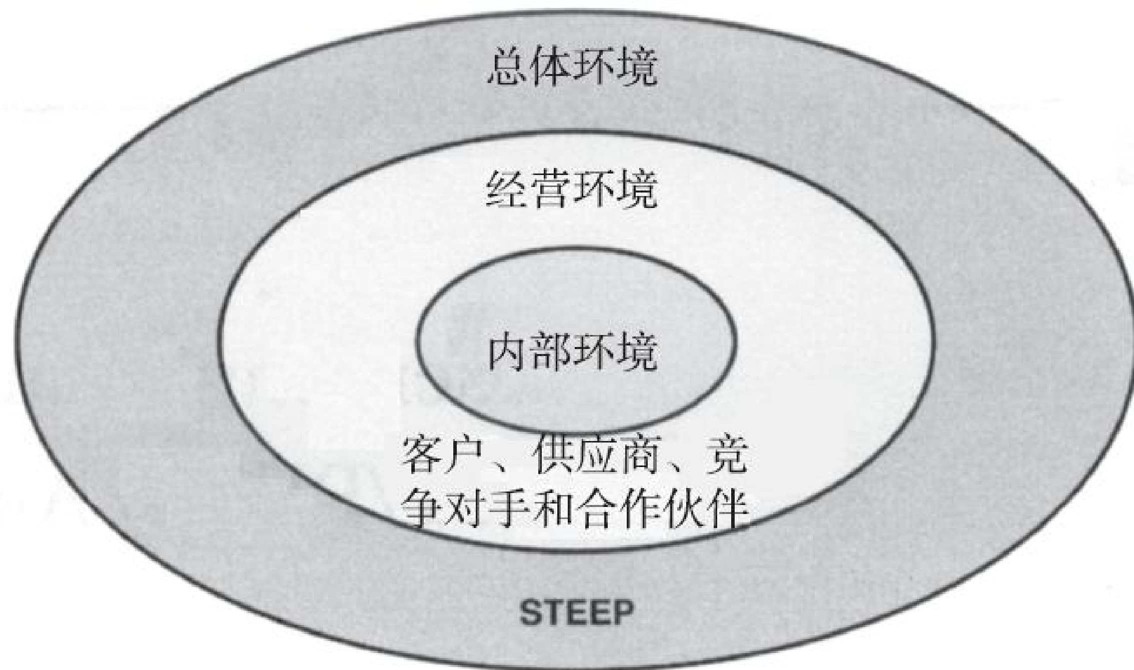


图11.1　环境的3个级别

管理人员必须了解这些环境级别，知道它们包含的因素，并尝试理解每种因素和因素之间的相互关系对组织绩效的影响。本章描述的STEEP技术特别有助于理解总体环境。

总体环境范围很广，对组织及其战略有着长期的影响。这些影响通常被认为超出组织的直接影响，例如政府的作用和行业法规。

总体环境分为几个子类别或者不同的部分。细分的一种有效形式是STEEP分类方案。如前所述，它还有其他一些名称，包括PEST、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

PESTLE、SEPTember、SLEPT、SPECTACLES和STEEPLES。比这些方案的选择更重要的是认识这些部分或者子类别的主要目的——避免在整体分析中忽视总体环境的重要特征。

下面的列表描述了图11.2所示的每个STEEP因素下的关键变量。STEEP的各个部分相互并不排斥——类别之间的连线不是固定的。议题、事件或者利益相关方可以同时跨越多个部分。

社会

意识形态特征

工会组织类型

社会阶层之间的收入差距

经济和社会各阶层的人口比例

社会各阶层的价值体系

公民的文化背景

出生率和死亡率

技术

专利权

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

研发预算

地区内的高校数量

技术变化速度

技术群体的存在

过程或者产品改良速度

带宽容量

生态

空气和水质量

再利用能力

电力来源

产品生命期中的发展阶段

污染水平

原材料可替代性

环境监管水平

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经济

GDP增长率

外汇储备

通货膨胀率

收入分配水平和范围

利率

小企业借贷水平

收支差额

政治/法律

政党政策

监管机构行动能力

财产保护法的存在

影响政治决策的能力

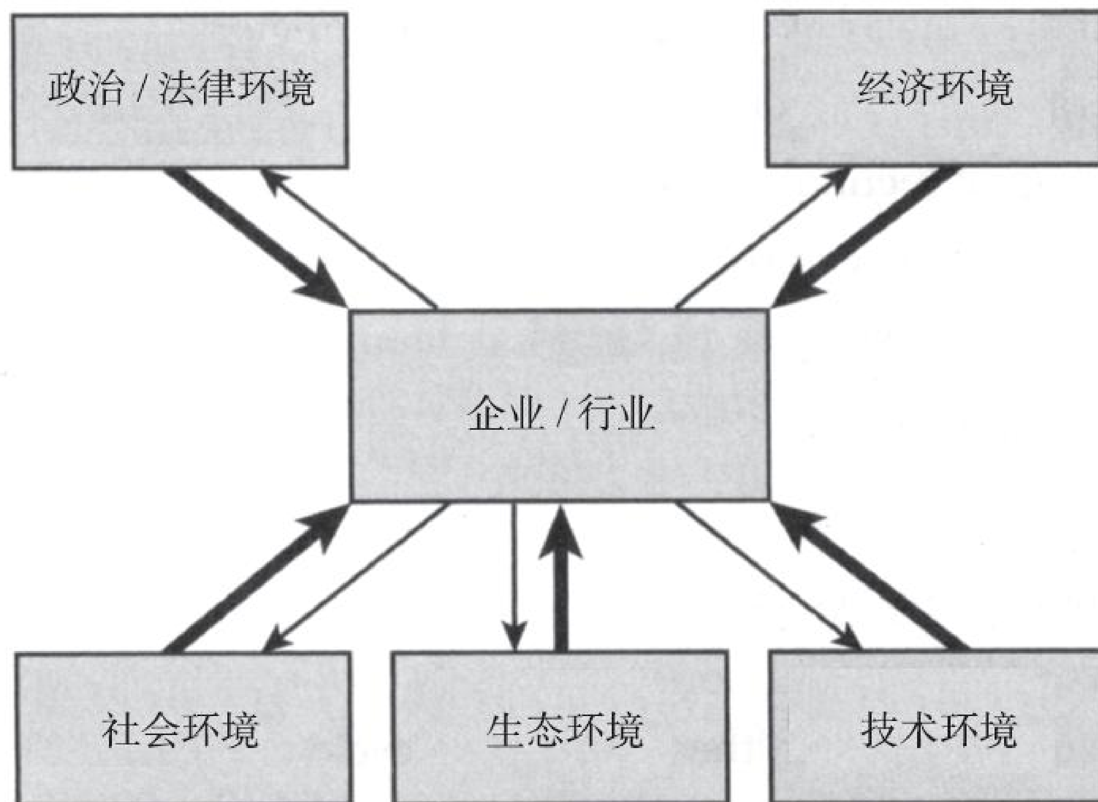
投票率和趋势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权利和决策结构特性

公众舆论

环境条件影响整个战略管理过程。组织不是在真空中经营，高效战略管理的关键之一是做出这样的决策：能够采取行动，在行动最终发生的环境中得到正面的反应。在某种程度上，组织的内部条件——特别是优势、劣势、资源和能力——决定了行动。另一方面，行动的环境往往由外部因素决定。在某种程度上，公司可以塑造有利于自身的环境。但是从另一方面看，公司往往只能以对自身的不利影响小于竞争对手的方式，适应环境或者对其做出被动的反应。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图11.2　STEEP分析要素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.2 优点

环境分析的关键优势是，它明确地引导管理人员考虑超出当前活动和短期形势的情况，同时仍然频繁和明智地与当前和短期活动联系，以保持可信度。为了获得成功，环境分析必须和当前规划的经营活动有概念上和实际上的联系。因此，环境分析中有关键组织规划者的参与是至关重要的。

除非有一个过滤过程，确定外部发展的重要性和相关性，否则组织的战略构思过程将被显著弱化。STEEP技术能够提供这种功能。

组织的决策者还必须开发识别和分析STEEP环境中相关趋势、事件和利益相关方期望的结构化方法，包括公司业务和行动计划环境变化的系统性评估。这可以在全组织策略级别上实现，也可以针对某项职能（例如，新产品之于市场经理和游说策略之于政府事务经理）。

组织的成败可能在很大程度上取决于决策者对环境的正确理解和反应。因此，管理人员必须认真思考谁应该收集信息，以及如何构造信息流程和使用方法。跨职能内部专家团队往往能够有效地执行环境分析。最高管理层的支持和鼓励是重要的成功因素，建立相应的系统以支持这项工作也同样重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的环境分析还必须灵敏地响应决策者的信息需求。这些信息需求可能随时变化，你需要根据这些变化调整环境分析。

如果采取合适的行动和正确的评估，有效的环境分析对竞争表现有正面的影响。及时的行动可以在很长的时期内得到好的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.3 缺点

多项实证研究表明，环境分析的STEEP方法难以在一段时间内高效地进行。不同的环境（动态或者平稳、简单或者复杂、持续或者非持续）也会影响它的有效性。

环境分析的问题可以分为几种类别。

• 解读：组织决策者往往难以概念化或者定义其环境。这使得环境变量的特定影响和组织可能选择的有效响应特性难以解读。解读环境因素所涉及的问题包括构造有意义研究的能力、财务影响的说明、短期和长期意义的综合、分析中缺乏高管的参与、难以将潜在机遇转化为行动计划，以及进行精确分析所需时间和资源的分配。

• 不精确和不确定性：在这方面遇到的问题包括分析输出不准确和结果由于歧义太多和存在不确定性而不可信（或者两者兼备）。这可能是描述环境事件和趋势，以有意义的方式描述不确定性特征和准确预测STEEP力量及社会、技术变革和趋势影响的难度所致。

• 面向短期：许多决策者不喜欢将钱花在推测性的结果上，他们主要关心短期因素。STEEP各个部分中的许多变量需要数年的发展，组织中的分析人员和决策者往往没有足够长的时间来理解它们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 缺乏接受度：不接受环境分析的价值可能是因为管理层缺乏对其价值的理解，难以鼓励基层管理人员利用其输出，改变预测方法存在阻力或者管理人员臆断自己已经是实施和管理该过程的专家。另一个相关的问题是无法将STEEP分析与竞争意义联系起来。根据环境分析确定组织竞争意义应该始终是这种技术的关键目标之一。

- 错误认识：包括管理层对环境的有限眼界或者错误认识，例如根据国内情况而非全球情况进行思考。

- 多样化的业务：人类的局限性、过去的经验和偏见都会影响环境分析。这在跨国环境中特别明显，原籍国的偏见和态度往往导致组织在变量上强加自己的经验、观点和理解，而这些都不是STEEP因素所应表现和支持的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.4　环境分析应用方法

你所定义的环境边界决定了分析的广度、深度和预测的范围。广度指的是收集的环境数据的覆盖面。深度决定了搜索和分析的STEEP数据的详细程度。预测范围通常跨越短、中等和较长的时间段，这由相关组织特定环境决定。

为了确立环境的边界，需要检查组织的战略规划，考虑其地理跨度（它参加竞争和不参加竞争的地理位置）、产品或者服务范围（细分市场、类别）、固定资源投入回报的时间范围、技术和创新、资源来源（人力、资金、其他金融资产和原材料），监管问题和灵活性。注意，该过程受到可执行该任务的人员限制。

在定义环境边界之后，你可以按照一个五步骤的过程分析STEEP的5个部分：

1. 理解环境中所要分析的部分

2. 理解各种趋势之间的相互关系

3. 关联趋势和议题

4. 预测议题的未来走向

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5.得出结果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.4.1 步骤1：理解环境中所要分析的部分

在这部分中当前的关键事件和趋势是什么？事件是不同STEEP领域中出现的重要情况。趋势是事件发生及其过程的总体倾向。例如，在社会部分，你应该试图捕捉工作和休闲、消费和节约、教育、旅游、宗教活动和家务工作的趋势。

哪些证据支持这些趋势的存在？捕捉表明趋势存在的基本数据或者证据非常重要，它有利于趋势方向和发展的持续监控和预测。

历史趋势如何演变？和行业、产品和组织一样，趋势也有一个生命期，包含了可以辨识的阶段：显现、发展、高潮和衰退。你必须找出趋势在其生命期中的位置。理解趋势的周期是识别后续变化的关键。

趋势中的变化或者波动特性及程度如何？趋势根据其演变速度、量级和比例上下波动。趋势的变化速度要求你关注趋势在其生命期中是加速、减速还是保持静态。量级观察的是趋势相关的分散程度以及影响的群体大小和影响的程度大小。比例观察趋势和其他趋势的关系，了解关注的趋势是否影响其他趋势，是否受到其他趋势的影响。

趋势如何影响组织？从概念上讲，趋势对组织可能有3类影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 负面影响会威胁组织实现目标的能力。它们可能阻止组织根据当前战略采取行动，增加推进现有战略的风险，增加实施战略所需的资源，或者使当前战略不再适用。

- 正面影响与组织实现其目标的机遇相关。这些趋势可能支持或者加强现有战略，可能增大组织实施规划战略的概率，或者表明如果在组织现有任务框架内改变一种或者多种战略，可能有可以利用的新机遇。

- 中性（或者无影响）可能是稳定或者无关的力量，也可能增大决策者对其战略的信心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.4.2　步骤2：理解趋势之间的相互关系

趋势之间有什么相互关系？理解这些相互关系要求你识别STEEP不同部分和子部分的影响。搜索趋势建议重新定义的领域、预期革新路径的变化以及趋势间相互影响的方面。

趋势之间有什么冲突？趋势往往向相反方向推进，相互抵消。例如，人们可能更加投入工作，与此同时他们却在寻求工作之外更多地与家人相聚的时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.4.3 步骤3：关联趋势和议题

并不是所有趋势对组织或者行业的重要性都相同。有些趋势直接影响组织，其他可能只有很小的影响，这取决于组织的战略和执行。聪明的分析人员识别对组织目标可能有最大影响的趋势和趋势组合，将最关键的趋势定义为组织的议题，这是STEEP和议题分析（参见第8章）互补之处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.4.4 步骤4：预测议题的未来走向

评估动因。预测某个议题中一个或者一组趋势的未来变化需要分析议题背后的推动力。你必须分辨不同的征兆和根源。这是一个有难度的任务，因为推动力往往相互对抗，同时作用于多个方向。在准确地识别这些根源之后，你可以开发议题演化的备选规划。

做出议题的备选规划。为了避免单一预测造成的局限性，开发多个规划或者情景是很有用的。每个情景代表对未来的一个不同看法，围绕清晰识别的趋势开发。例如，可以为议题的开发确定最好的情况、最差的情况和中等的情况。然后，对情景提出一组问题，检验其准确性。哪些动因正在推动着趋势？趋势持续有多大概率？在趋势的各个组成部分中，有什么样的证据能够证明其正确性？趋势的相互关系是否有意义？这是STEEP和情境分析（参见第10章）互补的地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.4.5　得出结果

宏观环境分析必须对组织战略规划过程做出贡献，并作为它的一个输入。结果集中在3个层面上：

- 围绕所在行业和行业内任何战略集团的结构性力量
- 它们对组织战略的影响
- 它们对竞争对手战略的预期影响

这种评估应该能够在确定未来战略时提供关键的输入。上述结果可以通过使用模板或者数据表，更轻松地传达给管理人员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11.5　案例研究：品牌存亡的STEEP分析

目前装点我们家庭和办公室的一些主流品牌在未来将面临衰退和消亡。品牌和所有产品及服务一样，受到内部（微观）和外部（宏观）环境因素的影响。例如，考虑STEEP元素和它们对品牌和市场的影响。

• 社会：产品和相关品牌名称可能不为社会所接受。人们可能注意更新、宣传更多或者更激动人心的发展，而不再注意长久存在、为人熟知的品牌。同样，客户的品味改变，品牌的反应可能滞后，因而遭受快速衰退的风险。换言之，组织没有考虑到品牌的健康。

• 技术：技术可能带来根本的变化，对现有市场造成严重的破坏或者扭曲。互联网的兴起见证了传真机的消亡，并且给传统的录音媒介如LP、磁带和较新的CD带来了严重的损害。纳米科技或者3D打印又会改变哪些产品和服务呢？

• 经济：衰退或者全球金融危机可能显著影响客户继续购买某种品牌产品的能力，特别是豪华或者面向休闲的品牌，这些产品通常被认为是应该量力购买的。同样，原材料（如原油或者矿物）价格的上涨影响品牌的财务表现。如果经济长期不稳定，品牌的未来可能处于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

危险之中。值得注意的一点是，当你关注经济问题时，一定要考虑全球经济问题。例如，欧盟和欧元的瓦解会造成什么影响？

• 环境：全球变暖在未来将持续地影响各个品牌，这种影响可能现在就已经存在，只是难以准确地描述其方式。汽车制造商（不管它们在世界的哪个角落）正在考虑用太阳能或者电动引擎代替现行的内燃机。它们对产品生命期的思考远远超出了使用寿命（终身规划）。在替代动力（如燃料电池）上已经投入资金的公司最有可能延长其品牌寿命。

• 政治：如果一个国家出现政治动荡，经济也可能出现动荡。这对市场仅限于特定国家的品牌有重大影响。如果品牌是地区性或者国际化的，它可能在其他市场上得到缓冲或者保护。政治部分还包括恐怖主义活动。

• 法律：这往往和市场中的政治条件相关。法规的变化可能对品牌寿命产生严重影响。这可以从各个香烟品牌因为限制或者禁止宣传或者使用品牌的法规而减小市场规模中看出。在某些情况下，公司实现产品的多样化，保持利用或者使用品牌名称的能力。

通过对这些影响因素的理解，组织可以审视其在市场中的品牌地位。而且，它可以根据STEEP因素趋势的意义，尝试预测或者对品牌的可能结果进行情景规划（关于情景分析，请参见第10章）。例如，如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上所述，面对全球推广和销售限令的香烟品牌可以寻求进入其他业务领域。它可以利用现有品牌并为之注入活力，开拓新的市场机会。万宝路就实现了产品多样化，通过自营商店销售一系列服装产品。

资料来源：改编自J.Groucutt，“The Life，death and resuscitation of brands”，Handbook of Business Strategy，（Rockville，MD：Emerald Group，2006），pp.101~106。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第12章　SWOT分析

12.1　描述和目的

SWOT（Strengths，Weaknesses，Opportunities，Threats，优势、劣势、机会和威胁）是分析和探索公司态势的一种常见方法，往往被称作态势分析法（Situation Analysis）。它指导管理人员为公司开发整体市场环境。

这种技术可以应用到公司的许多领域，包括产品、部门和服务。它用于评估公司内部资源及能力（优势和劣势）和外部可能性（机会和威胁）之间的匹配程度。

SWOT模型的使用很简单，这使之成为流行的技术，常用于确定公司应对环境的能力。然而，它也是最经常被误用和误解的分析方法。本章说明处理最常见缺陷的方法：将其用于原先设计的目的，不只是用它来生成列表，还将其用于驱动组织行动。

SWOT分析的先驱——哈佛商学院教授Ken Andrews是最先正式描述公司内部环境（资源和能力）和外部环境之间战略协调性概念的首批战略理论家之一。他声称SWOT分析可以确定公司运用其优势抓住机会、保持优势以及限制对抗外部威胁的弱点的最佳方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织对其内部环境具有更大的控制权，组织内部环境包括组织的资源、文化、经营系统和员工配置方法以及公司管理人员的个人价值。这些领域通常服从于组织管理层的自由决策，因而更容易受到管理层关注和行动的影响。

组织对外部环境的控制较弱，外部环境包括经营和总体环境。

• 总体环境包括公司所在行业的社会、技术、经济、生态和政治/法律（STEEP，参见第11章）环境。

• 经营环境与公司参与竞争的特定行业相关。这包括利益相关方，如供应商、竞争对手、客户和分销商，还包括组成Porter五力模型的各个因素（竞争激烈程度、新进入者的威胁、替代产品或者替代服务的威胁、买家议价能力和供应商议价能力）。对于五力模型（也称为行业分析）的详细讨论参见第7章。

环境分析能够帮助管理人员回答如下关键问题。

• 我们的行业中有哪些竞争力量，它们对我们的影响有多大？

• 哪些因素影响竞争？我们能不能影响它们？如果能够影响，影响的方式是什么？

• 我们当前和潜在竞争对手对变化的环境有何推断？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 哪些环境因素可能推动竞争对手的成功（或者起到关键作用）？

• 行业环境是否能够帮助我们这样的公司产生可接受的利润水平？未来将如何发展？

这种分析包括外部和内部成分。它为管理层提供了特定市场力量、趋势和特征的概述和理解。公司分析其外部环境，找出可能影响自身竞争力的现行和未来机遇。从分析中得到的认识用于帮助管理人员做出明智决策，采取行动维持公司相对优势（也就是扬长避短），增强实现短期和长期目标能力。

SWOT分析使管理人员能够更好地理解对公司业绩具有最大影响的因素，并对其做出反应。这些因素称作公司的战略问题。战略问题是存在于公司内部或者外部的不确定性和风险决策，可能对公司满足竞争目标的能力有重大且长期的影响。战略问题通常影响整个公司，它们的发展更难以确定，并且会影响组织所处行业和市场的竞争。最后，处理战略问题需要比处理战术或者经营问题更多的组织资源。

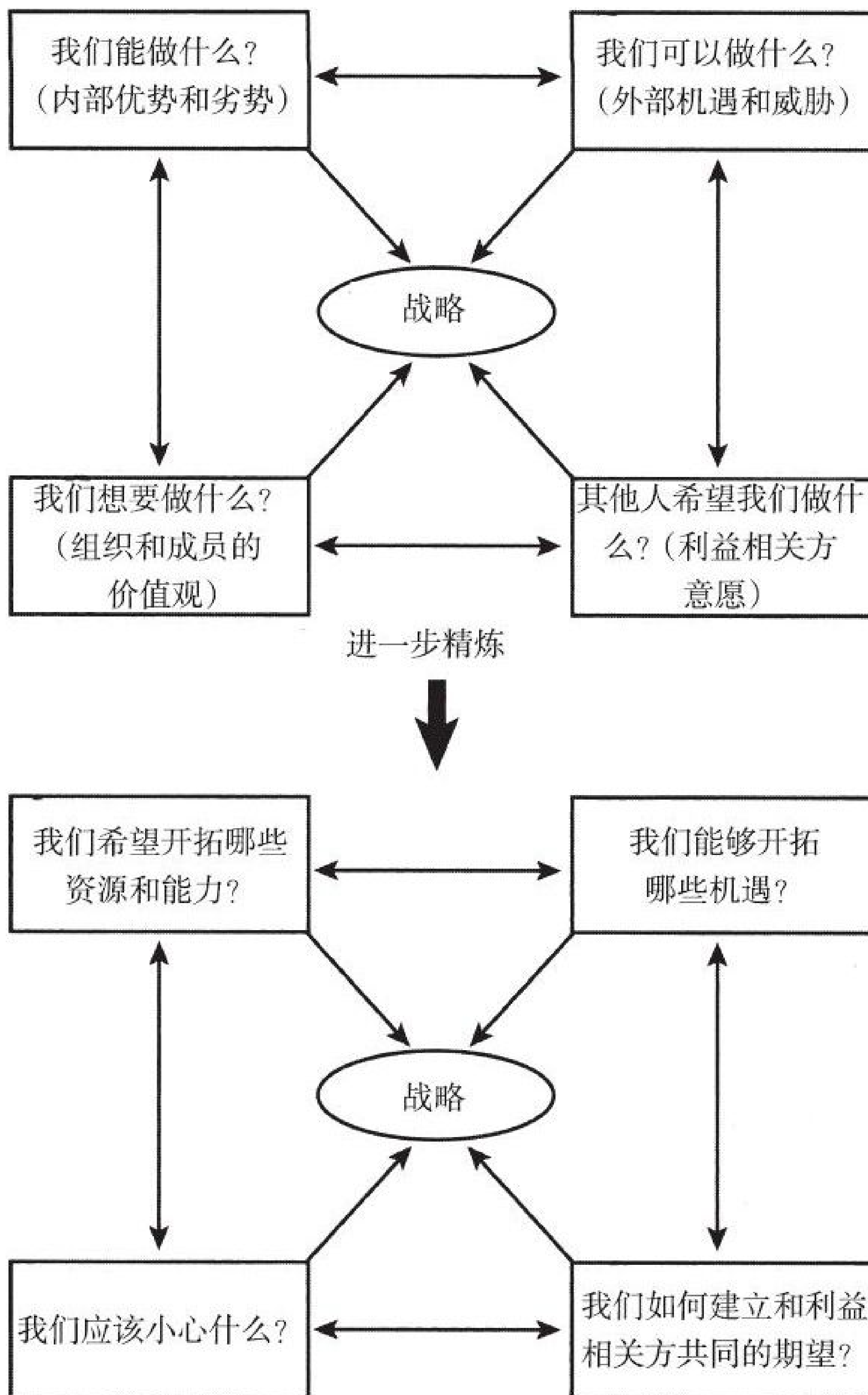
从SWOT分析得到的信息有助于识别新技术、市场趋势、新竞争对手和客户满意度趋势等战略问题。这些问题都需要解读和转化，并需要形成和执行战略加以解决。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，公司的内部和外部环境会随着时间的推移而变化。为了应对这些不断变化的问题，必须时刻警惕，审视优势、劣势、机遇和威胁。

图12.1是一般SWOT分析的直观表示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图12.1　一般SWOT分析：指导战略选择的关键问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.2 优点

SWOT技术对组织大量信息，应用通用框架理解和管理公司经营环境很有作用。它可以用于分析各种问题，包括个人、团队、项目、产品、服务、功能区（会计、市场、制造、销售）、业务单位和企业。SWOT对营利和非营利公司均有效，能够提供对特定公司战略执行成败的深入认识。

和其他技术相比，SWOT不要求收集大量外部信息，不需要花费大量财务资源，也不需要高级的IT功能。需要在短时间内处理复杂情况时，它为关键问题的识别提供了有效的框架。

SWOT使管理人员能够将焦点放在对公司影响最大和可以利用公司能力和资源处理的问题上。它还为管理人员分析响应竞争环境的可选方案提供了指导，帮助评估他们的核心能力、竞争力和资源。

当来自不同业务领域（如市场、制造和财务）的领导共同采用SWOT时，SWOT对团队建设非常有效。例如，管理人员可以评估和他们的专业最为接近的优势、劣势、机遇和威胁，向来自其他部门的同事和高管提出他们视为SWOT关键的问题。

收集、解读和组织SWOT各个象限上多种信息来源的过程（见图12.1）也为指导进一步的战略分析提供了极佳的基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.3 缺点

SWOT技术掩盖了很多复杂性。主要的问题是人们对于一组优势、劣势、机遇和威胁缺乏鉴别能力。例如，每个机遇都有对应的威胁。不幸的是，这遗漏了重要的因素，使人们无法发现需要考虑的其他因素。

不同管理人员对信息的解读可能不同。例如，一位管理人员可能认为政府促成的国家间贸易壁垒解除是一个市场扩展的机遇，而另一位则认为这是个威胁，因为竞争将会变得激烈。必须运用明确的逻辑，如“管理人员做出不同解读的根源在哪里”，建立列表。解决这种分歧需要更多的研究和分析。

在SWOT概念产生的时代，各个行业的动态性不像现在的环境那么强，因此，SWOT本质上是静态的。大部分SWOT分析只提供某种情况的一个快照，而不是重要战略作用随时间推移而发展的动态“描绘”。现实情况却是，公司的大部分情况都可能经历变化。

SWOT的能力限于帮助公司确定后续的特定行动。大部分SWOT分析对战略执行的指导作用有限。它们回答的是高管提出的“什么？”的问题，而对于“那又怎么办？”和“现在怎么办？”的问题没有太多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

指导意义。它会给你留下一大堆列表，其中却没有公司应该采取的可执行战略行动。

劣势的定义较为宽泛，比较难以确定，而优势的定义较狭窄，容易发现。实际上，与劣势和挑战相比，管理人员常常在评估公司优势和机遇时过于乐观。因为这一问题，你的矩阵中常常出现很多优势和机会，而劣势和威胁却要少得多。劣势往往被忽略，因为人们有盲点，倾向于将焦点放在自己擅长的地方，而不是做得不好的地方。然而，公司只有在这一过程中注意到自己的劣势，才能得到最好的结果。

公司分析人员往往难以客观地生成SWOT矩阵。因此，采取一些经过深思的行动是合理的，如找一位客观的局外人或者指定的内部团队成员作为反方代言人，确保将偏见降到最低限度。否则，SWOT分析的结果无法用于确定和推动战略，而会被看作“浪费时间”——这是你应该小心避免的结果！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.4 SWOT应用方法

SWOT分析中收集和解读信息的过程应该是向高管人员、功能性专家和团队成员咨询求证的关联和强化过程。此外，获得和利用客户的看法也相当有启发性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.4.1 准备进行SWOT

确定执行SWOT分析的目的。常见的目的包括作为年度战略规划过程生成输入，更好地理解预定时间段内的特定产品或者市场，以及为公司采用其他竞争情报项目打下基础。预先确定目的能够确保SWOT分析突出重点，避免偏离方向。这一步降低了“范围蔓延”现象出现的可能性，这种现象会使项目变得无法控制，难以完成。

下一个任务是决定参与SWOT分析的人员。建议选择性地加入实施分析的关键人员，最好包括一线员工或者最终负责采取分析所得行动的管理人员。关键是要有一组代表分析范围所有领域的多样化人员。分析本身可以从更广泛的知识、技能、能力和经验中获益。外部的观点有时对减少偏见是很有价值的。外部参与者可以包括来自供应商的代表、行业专家、受人尊敬的商业伙伴和外部商业规划顾问。SWOT的质量将由参与过程的人员素质反映出来。

容易通过识别和组合取得、可用于分析的信息来源，可以加速这一过程。记住，这些资源可能存在于组织的内部和外部，包括环境分析、关于竞争对手和竞争形势的文章、分析报告、新闻摘要、专业网站、市场调查、客户调查和其他优秀图书管理员和信息专业人士能够快速找出的数据源。SWOT的质量也反映了基础数据和信息的质量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.4.2　步骤1：列出和评估SWOT要素

下一步包括列出和评估公司的优势、劣势、机遇和威胁。你可能应用价值链、Porter五力模型、推动力分析或者STEEP等技术，确保找出现在和未来各个领域的优势、劣势、机遇和威胁。这4个类别定义如下。

- 优势是使公司比其对手更具竞争力的因素，是公司优于竞争对手的领域或者资产。优势实际上是公司可以有效利用，以实现业绩目标的能力和资源。只有用于满足现有或者未来的客户需求，优势才有意义。

- 劣势是阻止公司实现战略目标的局限性、错误或者缺陷。它们出现在公司运作不佳或者在能力或者资源上不及竞争对手的时候。有些劣势相对无害，但是和特定现有或者未来客户需求相关的劣势应该尽可能减少。

- 机遇与外部环境中任何有利的当前或者预期情况相关，例如支持产品或者服务，有助于公司改善竞争形势的趋势、变化或者被忽视的需求。机遇能够帮助你的公司将劣势转化为优势，增加需求，保护公司资源并利用其能力。所有机遇对于你的竞争对手都同样有效。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 威胁包括外部环境中的任何不利情况、趋势，或者即将出现的变化，它们已经或者可能破坏或者威胁公司的竞争力。威胁可以将优势转化为劣势，减少需求，要求超出你的当前水平的资源，使你的管理人员失去动力。所有威胁对于你的竞争对手都同样有效。

本章最后的案例研究中的表12.4给出了这一步骤结果的详细例子。

处理SWOT的4个类别时要记住，这是一个漫长过程中的第一步，必须为后续的步骤提供有效的基础。因此，注重事实、避免文化上的偏见或者盲点非常重要。

虽然许多SWOT分析止于这一步，但是实际上这只完成了4个单独的因素列表的编辑工作。我们将这个中间输出称作“4个项目列表”，它只经过了很少的思考或者转化。这在任何专业意义上都不是分析，绝不能用它来代替建设性的意义建构工作。聪明的分析人员会发现，这一步只是起点，并将继续后续的步骤。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.4.3 步骤2：分析因素并排定等级

在4个列表中广泛地使用共同的标准很重要，这最好是在其他人审阅列表之前完成，以便同伴更好地理解排定其优先顺序的基础。不同职能、不同背景的管理人员和外部专家，以及客户或者其他客观方的加入，对于在这一步产生有用、有效的输出至关重要。这为区分前一步生成的每个因素的相对重要性提供了可靠的方法。

例如，排定优势优先级的方法之一是应用所谓公司资源基础观点（Resource Based View，RBV）的概念。这种观点应用4种标准，帮助你确定每个优势产生竞争优势的程度。这4个标准评定优势是否有价值、稀有、独特或者从组织上可行。一个优势符合4个标准的程度决定了其相对重要性。

- 有价值（V）意味着客户需要该项目，愿意为之付款。
- 稀有（R）表示大部分或者所有其他竞争者所没有的资源或者能力。
- 独特（I）表示大部分或者所有其他竞争者在不付出重大成本损失的情况下无法获得的资源或者能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 组织可行（O）表示适合组织目的，可以用于实现其战略的有价值、稀有和独特资源或者能力。

表12.1展示了跟踪因素得分的一种简单方法。使用该表的目的是按照符合大部分VRIO标准的顺序排列优势的优先级。注意，这个表格只应该用于排列优势的优先级。分析团队中的每个人独立得出自己的评分，然后汇聚成一个整体，决定最后的排名。如果团队成员之间存在分歧，可以进一步讨论消除分歧。因此，这些结果反映了小组的共同意见。

表12.1　VRIO优势优先级

	V	R	I	O	优先级
优势 1	√	√	√	√	1
优势 2	√				4
优势 3	√	√	√		2
优势 4	√	√			3
优势 *n*					

排定劣势、机遇和威胁因素的优先顺序也很重要，但是，每个类别都需要不同于VRIO的一组标准、过滤器或者模型。

公司的劣势也可以根据一组竞争不利因素来评估。表12.2展示了3种评估公司劣势造成竞争不利局面的标准[1]。

• 劣势必须稀有，不是所有竞争对手都具备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 劣势无法经济地转化，从劣势转化为优势需要超过其价值的资源。

• 劣势的代价可能传递或者分配给其他利益相关方。

表12.2　劣势的3因素优先级排定

	稀有	不可转化	代价	优先级
劣势 1	√	√	√	1
劣势 2	√			3
劣势 3	√		√	2
劣势 4	√	√		2
劣势 *n*				

从劣势3和劣势4中可以看出，打破平局很重要。分析人员在打破平局的步骤中需要应用附加的标准。这方面的例子包括评估劣势的相对大小、对当前和潜在客户的整体影响或者与列表上其他劣势的相关程度。

排定机遇和威胁的优先级首先要承认这些项目是相对的。同一个因素可以看作机遇，也可以看作威胁。这和前面讨论的优势和劣势形成了鲜明的对照，优势和劣势是与情况相关的。

机遇和威胁源于公司的环境背景。这种背景在第7、8、10和11章中讨论过，每种不同的分析都对公司机遇和威胁的识别有不同的重大贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机遇和威胁优先级排定的实用框架之一是Christensen（2004）的RPV模型。这种技术预测，公司对环境响应的看法取决于当前的资源配置、过程和价值观。和这三个因素（Resources，Processes，Value，RPV）相匹配的机遇和威胁是管理人员所应该关注的。

直观表示这些优先级的一种好方法是将它们放在一个2×2的矩阵中。最常用的2×2矩阵称作重要性急迫性矩阵（Importance Imminence Matrix，IIM），如表12.3所示。

表12.3　重要性急迫性矩阵

重要性	高	尽可能处理	关键
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
		n.	*n*.
	低	监控变化	尽可能处理
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
		n.	*n*.
		低	高
		紧迫性	

在完成表12.1~表12.3之后，你应该可以开发优先SWOT分析了，如本章案例研究中的表12.5所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

遗憾的是，这往往是大部分管理人员停下来的地方，他们认为这一排名本身就是SWOT分析的结果。但是，这些排定优先级的因素还不是战略或者行动。为了实现目标，你还需要完成一个步骤。

[1] 改编自R.J. Arend，“The definition of strategic liabilities，and their impact on firm performance”，《Journal of Management Studies》，2004年第41（6）期，pp.1003~1027。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.4.4　步骤3：识别战略协调性，开发策略增强匹配

步骤2不能提供行动或者战略的原因之一是，分析人员还没有考虑优先级列表中各个因素的相互作用。

在步骤3中你要系统地评估4个不同象限中元素的相互作用。

- 第1象限：优势/机遇（Strength/Opportunity，SO）。公司如何发挥这些优势，从机遇中获利？

- 第2象限：劣势/机遇（Weakness/Opportunity，WO）。公司如何克服组织其利用机遇的劣势？

- 第3象限：优势/威胁（Strength/Threat，ST）。公司如何发挥优势，减少威胁发生的可能及其影响？

- 第4象限：劣势/威胁（Weakness/Threat，WT）。公司如何应对劣势，使其避免或者克服威胁？

为了在各个象限中引入行动，你的团队必须开发转换战略，这是公司可以采取的、适合于这4个象限的战略行动。例如，为公司的产品或者服务寻找新客户和市场往往是匹配象限1中的优势和机遇的实用转换战略。关键是要开发一组战略而不仅仅是目标，这些战略能够利用象限中的各个组合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在执行这一过程时，你会发现某些战略和每个SWOT类别中的原始优先因素并不相符。其他战略可能与许多因素相匹配。此外，你可能找出可以添加到象限中的新战略。这提醒了我们，新颖和改进的思路往往来自于这一过程。

第1象限：匹配外部机遇的内部优势

这是理想的状况，因为它代表着公司资源和外部竞争机遇的完美协调。这时的战略应该是通过寻找实现竞争优势的资源组合或者扩增资源以加强竞争优势，保护内部优势。你可以探索机遇，并利用优势弥补其他领域的劣势（最明显的劣势在第2象限）。

第2象限：相对于外部机遇的内部劣势

这一象限的战略是做出权衡：通过投资使劣势转化为优势，将公司的劣势外包，或者允许竞争对手占据这一特殊领域。

第3象限：匹配外部威胁的内部优势

这一象限的战略选项之一是通过改变、调整或者重新配置公司资源，将外部威胁转化为机会。你也可以选择保持防御战略，更多地关注其他象限中更有前景的机遇。

第4象限：相对外部威胁的内部劣势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一象限需要小心处理和监控。如果公司因为这一象限中的问题而处于生死关头，主动地策略可能是唯一的选择。如果战略问题是次要的，可能应该抛弃它而转向其他象限中更有前景的机遇。但是，在这一象限要避免匆忙得出转换战略的结论，而要考虑为公司提供重要的战略选项或者支持其他象限中更有利可图的活动，这一点非常重要。

转换战略往往要求你投入额外的资源，这些资源可能是工厂、不动产、设备、资金或者人力资源。了解这些投资的相对重要性是分析人员更加深入地理解前面的SWOT输出的最佳方法之一。

排定每个象限中转换战略优先级的另一种方法是应用如下两条规则。

•包含更多配对要素的转换战略比配对较少的战略更优先。例如，案例研究中表12.6的第1象限SO转换战略1利用元素O1、O4、O5、S1、S2、S3和S5，它应该比转换战略2（利用O2、S3、S4和S5）优先级更高。

•包含更多高优先级要素（S1、S2、O1、O2）的转换战略优先于包含低优先级要素（S4、S5、O3、O4）的战略。

你的战略应该利用最大数量的最高优先级要素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一步骤的结果如案例研究中表12.6所示的可操作SWOT分析所示。

选择战略之后，必须不断地监控和分析当前战略，构思出新的战略，以处理不断发展的问题。你可以将这种方法看作环境雷达屏幕上的扫描，这些扫描能够监控屏幕上光点的移动，从定期使用SWOT技术提供的警告功能中获益。

为了确定战略协调性，尝试直观表示公司未来业绩很有帮助。如果战略没有变化，公司的内部和外部环境也没有变化，公司的业绩将会如何？还要评估备选战略，找出可以为公司提供竞争优势的战略。但是，即使没有一种战略能够明显地产生竞争优势，SWOT分析至少能够帮助公司评估当前和备选的战略。

记住，对于每项业务、产品、服务或者市场都要进行单独的SWOT分析。一次SWOT分析不可能适用于组织中的所有实体和层次。这些分析应该定期进行，才足以捕捉我们所处的动态环境。

进行SWOT分析时要记住三个要点。

•极长的列表表明用于从战略问题中分离信息的筛选标准过于宽泛。

•缺少权重因子和分类规则表明缺乏优先级的确定方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 每个SWOT因素的描述都很短且充满歧义，表明没有考虑战略意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12.5　案例研究：洛克希德－马丁公司

洛克希德－马丁公司创立于1909年，总部在马里兰州的贝塞斯达，是世界最大的防务承包商。该公司主要制造高技术系统和产品，如战斗机、导弹防御系统、无人驾驶车辆、航天运输系统、全球通信和卫星、信息系统、航空母舰和后勤支持。它的产品多样化，在国防、民用和商业领域均有应用，但是主要出售给美国政府机构，如陆军、海军和NASA。尽管该公司长达百年的记录都是盈利的，但是由于国防开支的明显缩减，洛克希德－马丁公司面对的是一个竞争激烈且极具动态性的环境。

表12.4~表12.6中所示的SWOT分析提供了洛克希德－马丁内部资源和能力（优势和劣势）与外部可能性（机遇和威胁）结合的综合视图，提供了维持防务行业内竞争优势的可操作战略。表12.4是一般的SWOT分析，在本章12.4节中的步骤1里已经讨论过。表12.5中展示的是排定优先级的SWOT分析，这在步骤2中讨论过。在实施之前的最后一个阶段（步骤3）中，组织得以开发面向操作的战略，以实现战略协调性。这一过程通过表12.6中的可操作SWOT分析展示（每个战略后面的数字反应开发特定战略时识别的因素之间的关系）。

表12.4　一般SWOT

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	优势	劣势
内部因素	积极的重组和成本削减活动 具有强大品牌的防务行业领导者 多样化的产品组合 长期的供应商关系 强大的研发能力；制造创新性的产品，具有先发优势 广泛的收入来源 （优先级在表 12.5 中处理）	日益增长的养老金负债 严重依赖于美国政府这一主要收入来源 负债 / 权益比率较高 经营开支上升 法律诉讼（合同违规） （优先级在表 12.5 中处理）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

外部因素		
机遇	**SO 战略**	**WO 战略**
投资于防务产品的商业应用 市场需要技术创新 安全威胁扩散（恐怖主义） 通过战略性外包和分包分摊成本 战略收购（供应商） （优先级在表 12.5 中处理）	（在表 12.6 中处理）	（在表 12.6 中处理）
威胁	**ST 战略**	**WT 战略**
国防开支削减 破坏性技术增加了研发投资风险 新（或者扩大）的出口控制、市场限制法规（美国国际武器贸易条例（International Traffic in Arms Regulation，ITAR） 全球经济增速放缓和衰退 激烈的竞争增加了利润压力 （优先级在表 12.5 中处理）	（在表 12.6 中处理）	（在表 12.6 中处理）

表12.5　排定优先级的SWOT

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	优势	劣势
内部因素	1. 具有强大品牌的防务行业领导者 2. 强大的研发能力；制造创新性的产品，具有先发优势 3. 多样化的产品组合 4. 广泛的收入来源 5. 长期的供应商关系 6. 积极的重组和成本削减活动	1. 严重依赖于美国政府这一主要收入来源 2. 经营开支上升 3. 法律诉讼（合同违规） 4. 日益增长的养老金负债 5. 负债 / 权益比率较高

（续）

外部因素		
机遇	**SO 战略**	**WO 战略**
1. 市场需要技术创新 2. 战略收购（供应商） 3. 通过战略性外包和分包分摊成本 4. 投资于防务产品的商业应用 5. 安全威胁扩散（恐怖主义）		
威胁	**可操作 ST 战略**	**WT 战略**
1. 国防开支削减 2. 新（或者扩大）的出口控制、市场限制法规（美国国际武器贸易条例 ITAR） 3. 激烈的竞争增加了利润压力 4. 破坏性技术增加了研发投资风险 5. 全球经济增速放缓和衰退	（在表 12.6 中处理）	（在表 12.6 中处理）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表12.6　可操作SWOT

	优势	劣势
内部因素	1. 具有强大品牌的防务行业领导者 2. 强大的研发能力；制造创新性的产品，具有先发优势 3. 多样化的产品组合 4. 广泛的收入来源 5. 长期的供应商关系 6. 积极的重组和成本削减活动	1. 严重依赖于美国政府这一主要收入来源 2. 经营开支上升 3. 法律诉讼（合同违规） 4. 日益增长的养老金负债 5. 负债 / 权益比率较高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续）

外部因素		
机遇	**可操作 SO 战略**	**可操作 WO 战略**
1. 市场需要技术创新 2. 战略收购（供应商） 3. 通过战略性外包和分包分摊成本 4. 投资于防务产品的商业应用 5. 安全威胁扩散（恐怖主义）	优先级 专注于未来客户需求上的创新，保持市场领导地位（信息技术，F-35 战斗机，无人飞机和导弹） O1,O4,O5,S1,S2,S3,S5 收购防务公司是买方市场，这些公司能够增加知识、产品多样化和收入 O2,S3,S4,S5 通过整个供应链的管理和机构重组，提高生产率 O2，O3，S5，S6 利用企业的信誉，将现有技术转移到商用产品上（雷达、GPS、指纹识别、卫星跟踪、数据安全） O4，S1，S3	优先级 识别和培育新的客户细分市场（商用和国际市场） O1，O4，O5，W1 在具备更好关系网和创新性的政府和法律事务人员上增加投资和关注 O1,O5,W1,W3 重新审视养老金投资基金经理的选择，找出具有长期高回报记录的基金经理 O3,W4,W5 与政府决策者一起在高要求产品领域开发由政府提供补助的老兵技能再陪训和安置计划 O2，W1 提高劳动力和供应商的合同灵活性，将固定成本转化为可变成本 O3，W2
威胁	**可操作 ST 战略**	**可操作 WT 战略**
1. 国防开支削减 2. 新（或者扩大）的出口控制、市场限制法规（美国国际武器贸易条例 ITAR） 3. 激烈的竞争增加了利润压力 4. 破坏性技术增加了研发投资风险 5. 全球经济增速放缓和衰退	优先级 开发量化投资回报模型，说明美国政府授予洛克希德合同的成本和结果优势 T1,T3,T5,S1,S5,S6 识别、选择和投资于精选新兴技术领域的大学研究 T4,S2,S3,S5 为监控供应商合同条款遵从性开发更严格的过程和系统 T2，S1，S5	优先级 将持续改进和质量管理过程（6Σ）扩展到所有经营行为，确保产品按时、按照预算交付 T1,T3,T5,W1,W2 建立高风险议题管理解决方案团队，专注于退休人员和出口监管问题 T2,W4,W5

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第13章　价值链分析

13.1　描述和目的

价值链分析（Value Chain Analysis，VCA）用于识别公司潜在的经济优势来源，实现最优的资源分配。从我们的目的出发，价值链可以定义为产品和服务从原始思路到制造的不同阶段所需要的一系列完整的顺序组织活动。这包括物理转换和各种制造商服务的投入，交付和最终客户的售后服务。公司或者行业的价值链实际上由代表组织价值创造不同阶段的特定绩效模型组成。

公司的价值链是行业价值系统的一部分，它包括所有行业参与者（从原材料供应商到最终客户）的价值创造活动。VCA将公司的过程分解为战略上相关的价值创造活动。这种分析提供了对实现更高利润的切入点的深入认识，帮助你确定产生竞争优势所需的战略。

VCA的独特优势是它可以用于帮助公司弥合自身能力——公司有效利用资源获得良好绩效的特征——和竞争环境中机遇及威胁之间的差距。因此，VCA的两个主要目标是识别提升成本优势的机遇，以及创建令客户满意的产品/服务属性差别化。成本优势可以通过重新配置整个价值链，降低整体成本或者价值链上关键活动的成本来实现。同样，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

差别化可以通过价值链的重新配置，或者通过从特定活动或者相关的一组活动中以创新获得更高价值来实现。

自从Michael Porter在1985年的《Competitive Advantage》一书中提出价值链的概念以来（参见第11章），它已经给许多公司带来帮助。

实际上，价值链比图13.1中所显示的简化版本更复杂。在许多情况下，输入和输出链包括多个渠道，这些渠道可能支持多个市场。Porter将这些活动分为两个主要类别。

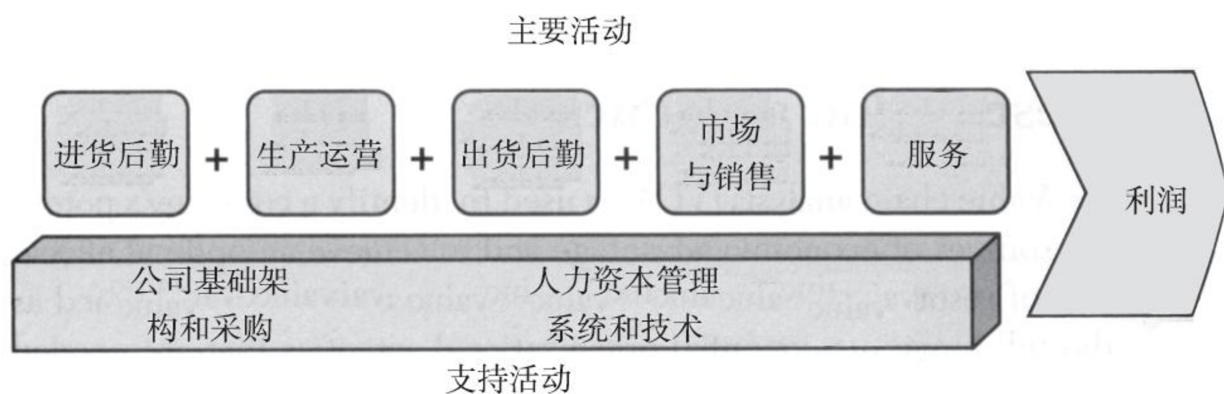


图13.1　价值链

资料来源：改编自M.E.Porter，Competitive Advantage（New York：The Free Press，1985）。

主要活动包括：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 内部后勤是公司获得供后续使用的资源的活动，包括仓储和搬运等领域。

• 生产运营是将收集到的输入转化为最终产品或者服务的活动。

• 出货后勤是面向交付的活动，例如物流和运输。

• 市场与销售是向客户传达产品或者服务优势的所有活动，例如营销传播、报价和渠道管理。

• 服务包括售后支持活动。

支持活动包括跨越公司主要活动，为组织其余部分提供持续基础架构辅助的所有重要活动。这些活动根据行业和公司而有所不同，通常包括：

• 公司基础架构包含覆盖主要活动范围的管理支持活动，例如会计、法律、规划和各种形式的利益相关方关系，如政府和公共事务、沟通、社区投资和投资者关系。

• 人力资源管理包括公司及其人力资本改善过程中的各个方面，如招聘、奖励制度、激励、培训、提升和行业/劳工关系。

• 采购包括融资、分包、供应商管理和规范。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 系统和技术包括公司基础体系中有助于更高效地设计、开发和交付产品的方面，例如工程，研发和信息技术。

VCA对于识别联系管理和战略的价值链活动特别有用，这些管理和战略使组织创造了超过交付成本的客户价值，是公司的利润来源和利润的相关定义。公司客户所付出的价款减去所有这些活动的成本，决定了公司的利润。你应该确定组织是否从选择参与的活动中得到了最高的利润。

公司所有供应商的投入以及产品或者服务的渠道购买者也有自己的价值链，包含了它们的主要活动和支持活动。完整的价值链映射描述了相互作用（往往相互竞争）的渠道和它们连接的各种最终市场。所有这些价值链共同组成了行业价值系统，如图13.2所示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

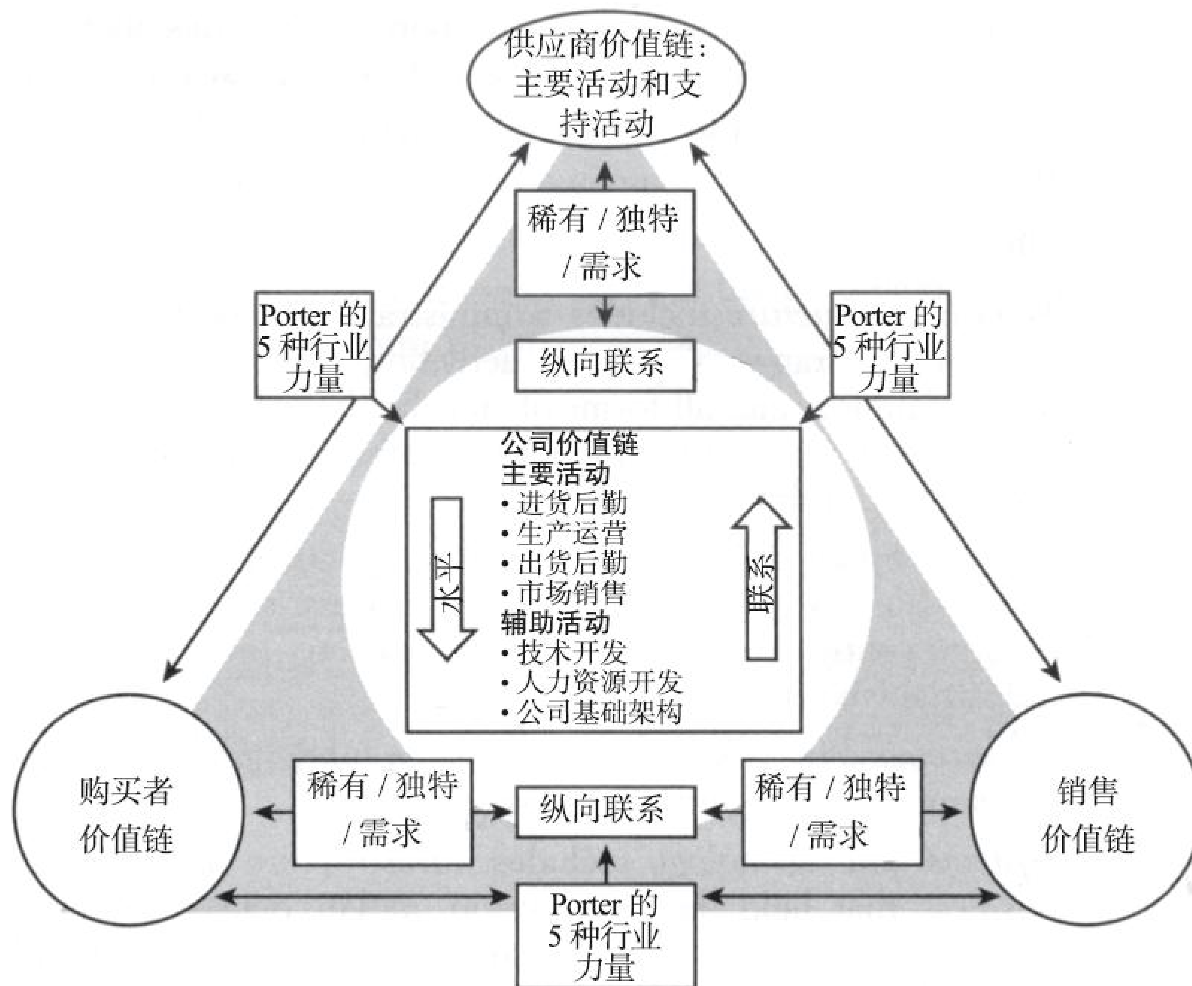


图13.2　行业价值系统中的价值链

行业整体价值系统的所有活动决定了创造的客户总价值。通过决定自己愿意为行业制造的产品/服务支付的价格，客户最终决定了行业价值系统所有参与者得到的利润。每个参与者得到的利润份额由Porter定义的5种力量决定，这些力量形成了行业的结构（参见第7章）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

VCA还可以用于确定公司如何在行业利润中获得更大份额。下面的列表按照增进竞争优势的顺序列出各种类型的价值链联系。

• 分离公司价值链中的单独活动：例子之一是成为生产运营的行业领导者。

• 联系公司价值链中的主要活动：例子之一是加强质量检查，这将减少返工、废品和客户退货，同时提高客户满意度和价值。

• 联系公司价值链中的辅助活动：例子之一是在公司所有相关活动领域中鼓励学习的组织结构。

• 行业价值系统中的纵向联系：例子之一是发展与供应商和客户的紧密关系，共同开发共赢的低成本或者差别化战略，但是这样获得的利润并不成比例，取决于每一方在更大的价值系统中的议价优势。

Porter推荐使用VCA，鼓励公司利用常常被忽视的、存在于公司业务单位和行业价值系统其他参与者之间的潜在协作关系。VCA的逻辑是，大部分竞争优势的来源就在这些（往往是无形的）协作之中。

VCA指出了通过消除或者绕过整个价值链或者行业价值系统的主要活动，彻底重新配置行业价值系统的机遇。著名的成功例子是亚马逊对技术和关系管理的创造性运用，由此绕开传统的书籍零售渠道。亚马逊发展了与出版社的紧密联系，只在互联网上进行销售。戴尔的直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接面对客户模式简化了价值链，减少了参与者和活动的数量，而这些参与者和活动都可能减少戴尔的利润水平。

VCA的不同辅助应用或者子集也被用在竞争战略的开发上。

• 竞争对手分析：分析竞争对手的成本结构、业务模型和差别化的来源是战略的本质问题。你的公司可以利用对手价值链中的弱点（在市场上的无能或者局限性）获得优势。

• 客户价值分析：在战略构思过程中加入客户价值创造服务的常见线索，可以使分析的重点保持在利润的最低平衡点上。分析价值链帮助分析人员找出不必要的活动、开销、成本或者冗员，消除这些因素可以增加利润。

• 战略成本管理：扩展传统的公司整体成本控制和缩减方法（为每个价值活动加入独特的成本驱动因素），并将作业会计与VCA结合，可以改进成本管理。例如，VCA可以帮助公司识别供应商和客户之间的纵向联系，并加以利用。

• 整合：VCA通过理解公司价值链的作用和在行业价值系统中的战略地位，帮助公司明智地投资于纵向或者横向整合战略（或者减少投资）。运用VCA，公司有希望通过并购获得的许多规模经济、战略协调型和协作都很容易辨别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 供应链管理：确定供应商的议价能力，发现它们在同行业价值系统中的地位，可能给公司和价值链中其他参与者带来互惠合作的机会。

• 战略性外包：这需要了解VCA可能提供的核心竞争力，如果你了解公司的核心竞争力和价值链中各种活动的相对重要性，就可以做出降低成本或者加强差别化和灵活性的战略外包决策。你可以在不伤害公司竞争优势的情况下做到这一点。在内部或者外包进行某项活动的选择，是只有VCA才能支持的关键决策之一。

• 收购、合并、联盟或者合资：协作或者战略协调可以通过VCA很方便地构造出来。以并购是否加强公司在行业价值系统上的优势为基础选择目标公司，这通过评估双方之间在价值链上的技能分享或者知识转移实现。

• 组织结构：根据各自的价值创造活动和价值链的纵向联系划定组织单位边界，可以使公司与其竞争优势的关键来源更加一致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.2 优点

从公司的角度看，VCA是一种用于理解其优势和劣势的实用工具。从行业角度看，VCA提供了对公司相对于关键客户和供应商竞争地位的深入理解。VCA还帮助你理解公司资源的和能力的特性及可持续性，以及它在未来竞争所必需的新资源和能力。对于将SWOT作为洞察力发展过程一部分的人来说，VCA从更加现实的角度分析真正的优势和劣势（参见第12章）。

VCA鼓励公司全面评估向客户传递价值的所有活动。它还包含了更多影响客户价值的复杂经济成本驱动因素。这些因素包括结构化驱动因素（规模、范围、经验、技术、复杂度）和执行性驱动因素（管理风格、全面质量管理、工厂布局、能力利用率、产品配置、和供应商及客户的纵向联系）。

VCA既使用定量输入也使用定性输入，往往比单独使用这些研究类型更能了解转换过程内容的丰富。大部分VCA项目都先进行定性研究，然后（在资源允许的情况下）进行更严格的定量研究，从而得到更大的好处。如果资金和时间不足，重点主要放在VCA的定性研究上，包括从国家统计情报机构获得免费的辅助数据，这仍能够得到大量有关价格、数量和生产率因素的有用数据和信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你的公司已经采用了作业会计法（Activity Based Accounting，ABA），VCA就更加容易进行，因为ABA消除了传统管理会计方法的许多失真。实际上，作业管理（Activity Based Management，ABM）和VCA有许多相似之处。VCA对于已经采用ABA（作业会计）、作业成本法（Activity Based Costing，ABC）竞争对手基准、6Σ或者类似管理会计或者统计控制过程的公司也特别有效。结合和更新这些数据源，VCA可以产生以经验为基础的洞察力，帮助你准确地理解可能扩大或者降低利润的方面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.3　缺点

尽管VCA有很多优点，但是它的实用性遭到了信息技术带来的根本变革的挑战。一个不断成长的管理思想学派断言，围绕纵向联系的传统价值链无法以成功的战略执行所需要的速度不断发现价值，满足客户对响应能力的要求。

传统的VCA用于帮助理解物理资产和流程。它可能不适用于以知识资产和服务为基础的竞争。尽管如此，学术界中正在开发更新的概念。它们可以不断地对传统VCA进行功能上的改良，以应对新型的竞争模式。这些新概念包括价值网分析、价值网格分析、价值转移、价值星系研究、价值流图分析、价值群分析和服务价值链。

在通信和技术环境中管理价值链，要求包含VCA原始版本（例如Porter提出的）所没有明确处理的经济现实。VCA将信息作为公司战略中的支持元素，最多只是辅助活动的一部分。虚拟价值链和价值网管理等最新模型将信息作为独特的价值创造因素，必须单独管理，但是要与持久的物理价值链结合在一起。

VCA还因为过于简单而遭到批评，因为它的许多定性指示难以实施。最主要的不足之处在于它需要大量的资源。高效的VCA需要在基准、客户和利益相关方调查以及竞争分析和行业结构分析上付出很大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的投资，使用的数据往往不是免费或者容易取得的。进行VCA在理论上可能很简单，但是要大量使用并达到一定的效果相对困难且费时。这是许多公司在持续的分析活动中没有选择它的关键原因之一。

而且，大部分公司的内部会计数据和VCA的分析维度不兼容，原因多种多样。传统的管理会计系统很少进行如下工作。

• 采集与价值创造活动相关的数据。相反，它们采集与产品/服务和期间成本相关的数据。

• 采集按照产品或者服务列出的期间成本，难以准确地为价值创造过程分配成本开销。

• 采集成本驱动因素的有关数据。部门预算很少能成为确定价值创造活动实际成本的精确来源。

• 转移传统管理会计系统的价格和任何成本分配，通过公司价值链中的横向联系或者行业价值系统的纵向联系组成相应的协同关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4　价值链分析应用方法

成功实施VCA需要判断力、对细节的注意、竞争知识以及定量分析。理解公司的行业结构，更重要的是将这一知识与公司的能力匹配，是战略构思成功的本质。

VCA过程从公司价值链的内部分析开始，然后是对行业价值系统的外部竞争分析。通过整合这两种分析得出结论，识别和创建可能持续竞争优势的战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.1　步骤1：定义公司战略业务单位

第一级别的研究是划分公司各个部门的边界。这很有必要，因为公司的不同部门具有竞争优势的不同来源，需要不同的战略。

通常，公司的组织结构或者会计系统不采用和业务单位经营相一致的风格来分类业务单位。你必须经常摆脱平常的分类，例如部门、职能或者成本、收入和投资中心。这会给你留下两种相互冲突的业务单位定义标准。

- 自治系统：在这种系统中，某个业务单位的管理决策对其他业务单位影响很小或者没有影响。

- 支持VCA的能力（在公司中和价值系统价值链之间有相同的联系）。

在两条标准相互冲突的时候，最好选择后者。VCA的关键目的之一是利用共同的联系——强有力的竞争优势潜在来源。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.2 步骤2：识别公司关键价值创造活动

对于还没有采用ABA的公司，Porter提供了几种定义价值创造活动的不同特征。这些公司有如下的特征：

- 具有不同寻常的经济结构
- 占总成本的很大比例（或者比例正在增长）
- 造成了（或者很可能造成）产品/服务的差别化

下面的列表提供了完成本步骤所需要提出问题特性的建议。

评估价值链中的主要活动

进货后勤

存在什么类型的库存控制系统？它们效果如何？

原材料如何搬运和储存？效率如何？

货物如何运输？它们采用海运、空运、快递公司还是数字传送？

原材料是不是高质量的，是否来自多个可靠来源，价格有没有竞争力？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原材料如何接收？从谁那里接收？从哪里购买？

生产运营

与竞争对手相比，我们的设备生产效率如何？

使用哪种工厂布局？效率如何？

是否有控制质量、减少成本的生产控制系统？它们的效果如何？

我们在制造过程中是否达到了合适的自动化水平？员工是否经过相关培训？制造过程是否具有扩展性和可升级性？

出货后勤

成品仓储是否高效？我们曾经经历过多少浪费？

我们如何管理订单的处理？自动化的比例多大？

成品是否高效地送达客户？我们的交付操作是否合适、有效？

成品是否及时送达客户？

市场与销售

是否有效地使用市场调查，找出客户细分和需求？

销售推广和广告是否有创意？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是否评估了备选的销售渠道？如果管理这些渠道？

销售团队的运作是否合理？其积极性是否达到应有的水平？

对客户来说，我们是否代表着高质量的形象？我们是否有很好的声誉？

我们和竞争对手的客户品牌忠诚度如何？

服务

我们如何请求客户对产品/服务改进的意见？

客户投诉如何及时高效处理？

我们的产品保修政策是否合适？

我们对员工的客户教育和服务问题培训是否有效？

我们在安装、维修和提供替代部件和服务上做得如何？

评估价值链中的支持活动

公司基础架构

我们能否识别潜在机会或者威胁？我们有没有早期预警系统？

我们的战略规划系统是否有利于组织目标的实现？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们是否能够获得相对低成本的资金，作为资本性支出和运营资金？

我们是否和各利益相关方都有良好的关系？那些群体需要特别注意？

我们是不是所在社区中负责任的企业公民？

人力资本管理

我们对员工的招聘、选择、定位和培训规程是否有效？

是否有合适的员工提升政策？它们是否有效？

我们的环境是否将缺勤率降到最低，形成合理的周转？

工会组织的关系（如果适合）是否有建设性和互惠性？

是否授予员工必要的决策职能？

员工积极性、工作效率、工作满意度水平是否可以接受？

采购

我们是否为所有必备资源发展了替代供应商？

资源是否及时采购？是否成本最低？质量水平是否可以接受？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

采购是否集中化？我们是否采用了更为有效的结构？

我们的大资金资源采购策略是否有效？

我们是否和可靠的供应商建立了良好的长期关系？

系统和技术

我们的研发活动是否成功地开发了适合销售的创新产品？

我们的通信和管理信息系统是否支持及时的决策和准确的报告？

技术开发活动是否能在最后期限前完成？

组织的实验室和其他研究设施质量如何？

我们的组织文化是否鼓励创新？

资料来源：改编自M.K.Coulter《Strategic Management in Action》第2版（Upper Saddle River，NJ：Prentice Hall，2002）第133~134页。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.3 步骤3：进行内部成本分析

公司可能通过降低单独价值链（Value Chain，VC）活动的成本或者重新配置VC来实现成本优势和更高的利润。重新配置意味着结构变化，例如采用新制造过程、新销售渠道或者不同的销售方法（如用直销代替零售门面）。内部成本分析由如下步骤组成。

1.将成本分摊到步骤2中识别的每个关键价值创造活动。因为从传统会计报表中得到的成本往往没有为管理或者成本会计的用途进行组织，它们可能需要修改，正确地分摊到VC活动中。相应地，常常可以使用考虑了全部产能利用率的全部成本法或者产品生命期成本法。

2.为每个由多个主要成本类别驱动的关键价值创造活动寻找价值驱动因素。结构化成本驱动因素具有长期性，影响公司产品和服务的经济成本结构——如规模、范围、学习曲线、技术和复杂性等项目。执行性成本驱动因素更有操作性——管理风格、全面质量管理、工厂布局、产能利用率、产品配置以及供应商和客户的纵向联系等。比对手更好地控制这些成本驱动因素，会为你的公司带来竞争成本优势。

3.诊断公司在潜在低成本优势领域的现行战略。搜索公司价值链中的横向联系，在形式上它们是凭借共生关系降低成本的相关价值创造活动。这时候应该探索成本管理的机遇，将焦点放在外部，通过基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

准和相关实践对比，比较公司和竞争对手的成本结构，是非常重要的。然后，可以利用业务过程设计和再工程方法提升潜在的低成本优势。例如，联邦快递（FedEx）通过购买自己的飞机，实施有效的中心辐射型系统，重新定义了航空快递交付过程。

图13.3展示了成本在公司价值链不同阶段活动中的分布。在这个例子中，公司产生了25%的利润率，这是健康的。生产运营活动是最大的成本中心，占所有成本的35%。知道哪些活动占据成本的最大部分，发现降低成本的更大空间，这是VCA中本步骤的有利结果。

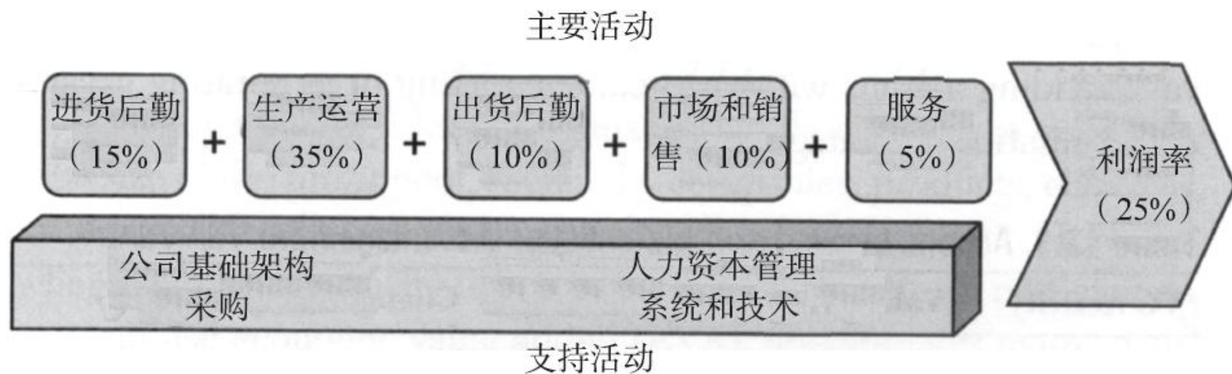


图13.3　单独价值链活动的成本和对利润的影响

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.4　步骤4：进行内部差别化成本优势分析

差别化优势可能来自于价值链的任何部分。例如，采购竞争对手无法得到的独特和稀有资源能够带给客户产品增值差别化，为客户提供高水平服务质量的销售渠道也是如此。和内部成本分析类似，内部差别化分析从识别公司价值创造活动和成本驱动因素开始。接下来，通过如下步骤，将客户和竞争知识与合适的战略联系起来。

1.进行客户调查，精确定义和理解客户价值。你可以和客户对话，分析他们的价值链以深入了解公司产品和服务是否能够为他们提供附加值，加强这一知识。

2.识别能够差别化公司产品及服务的战略：这些战略可能涉及产品或者服务属性、渠道管理、客户支持、售前/售后支持、品牌和定价。根据公司的核心竞争力，选择最佳的差别化战略，提供稀有、符合需求、竞争对手难以模仿的产品或者服务，以实现竞争优势。

表13.1描述了将VCA分析转化为增值行动创建或者产生更大差别化优势的方法。

表13.1　利用来自VCA的差别化优势的行动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

VC 活动	价值因素	需要的变化
订单处理	快速回复电话 知识渊博的客户代理 代理快速理解客户需求 令人满意的管理预期	平均响铃两次即应答 根据客户更新团队 团队系统培训 代理聆听技能训练 在通话的最后进行简短的客调查户 多种语言的代理

（续）

VC 活动	价值因素	需要的变化
规范	所需更改的精确描述 清晰的手册 全面的活动列表 解释全成本基础	书写训练 增加校对步骤 使用模板简化书写 所有活动的过程图 基于活动的高成本项目
调度	确立清晰的期望 满足所有投入 准时开始工作	精确的时间估算 重要项目的 PERT 图 确保充足的产能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.5 步骤5：规划行业利润池

定义行业利润池的参数

行业利润池的参数取决于影响公司当前和未来盈利能力的价值链过程。判断公司、竞争对手和客户的前景是很有益的。这中间涉及所有相关的价值创造活动，从原材料资源的购买开始，结束于最终消费者的总拥有成本。注意，最终消费者可能不是公司直接面对的买家。

估计行业利润池的总容量

采用多种不同的估算方法，估算利润池的总容量，例如按照公司、产品、渠道或者地区进行估算。通常，会计利润就足够了。但是，当你规划国际参与者的行业利润池时，可以使用经济附加值（Economic Value Added，EVA）。这消除了各国接受的会计准则（Generally Accepted Accounting Principle，GAAP）制度引起的失真。这种估算方法的信息来源包括分析报告、财务报表、证监会报告以及与行业专家的会谈。

估计利润池的分布

好的起点之一是在行业竞争公司的外部分析中使用公司按照活动列出的利润结构（就是步骤1~4）。下面是这一阶段的几个通用规则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

• 根据对本公司经济基础的了解概述每个活动的利润。注意分离分摊的成本。这一信息可以用作相对指标，估算行业中竞争公司的活动利润。

• 竞争信息的来源包括财务报表、分析师报告、证监会档案、行业杂志、商业刊物、行业协会和政府监管部门。

• 支持价值创造活动的资产的市场价值或重置成本，以及在全产能下、条件下采用全成本方法确定的相同价值创造活动的成本，都是有益的线索。

• 使用80/20法则。这一法则认为，20%的行业公司产生行业利润的80%。因此，首先将分析集中在最大的公司上。

• 分析的细致程度取决于行业中纵向整合的程度。从重点公司开始，然后调整对自身公司经济状况和行业中重点公司的认识，估算多样化公司的相关活动利润。接下来，根据采样方法，加入较小的公司（其他80%的公司，它们产生行业利润中余下的20%）。

• 为了精确，加总这一步骤计算出来的活动利润，与步骤5计算的总行业利润池比较。如果两个估算分歧很大，反复更改假设并调整方法，直到两个估算的相似度达到合理的水平。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图13.4展示了一个行业利润池，结果可能令人吃惊，控制行业收入最大份额的活动可能不成比例地得到了行业利润当中较小的份额。

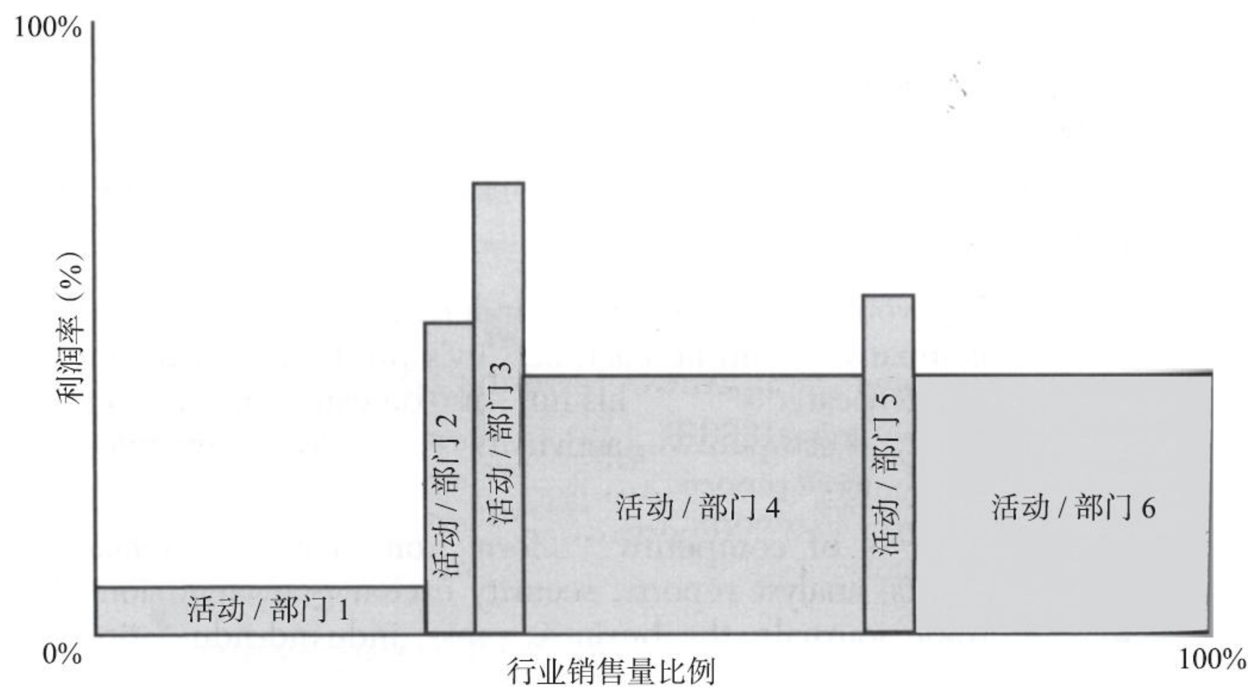


图13.4　行业利润池示例

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.6　步骤6：纵向联系分析

步骤1~4评估了实现公司价值链成本和差别化优势的机遇，步骤6可以确定公司的战略地位处于行业利润池的浅端还是深端。纵向联系分析帮助你寻找机遇，获得行业价值系统中竞争优势最重要来源。你可以结合公司经济结构、客户价值和外部竞争分析，确定如何重新定位公司，进入行业利润池的深端并保持这种地位。

实现上述目标的方法是纵向联系分析的关键。这也是最困难的阶段，因为行业价值链中的许多纵向联系是无形的，极难发现。不过，正因为这种难度，VCA往往能够提供获得竞争优势的直接途径。这种方法包括如下步骤。

1.使用Porter的五力模型，确定行业的经济结构（见第7章）。

2.确定驱动竞争对手价值创造活动低成本或者差别化战略的成本驱动因素和核心竞争力。

3.评估公司的核心竞争力——产能、技能和创造低成本或者差别化客户价值的技术。通常，核心竞争力通过集体学习和关系获得。通过争取或者补充成功规划、维护和强化低成本或者差别化战略所需的竞争力，找出超越竞争产品/服务的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 根据价值系统中其他价值链的相对议价优势，通过与价值系统中供应商、渠道或者买家的纵向联系，识别获得或者加强必要竞争力的机会。

5. 避免采用混合战略——部分差别化和部分低成本。这是一条轻松的道路，但是对于一般的公司不能产生竞争优势；相反，它使公司无目的地陷在行业利润池的浅端。一项经过实践验证的学术研究断言，成功的战略规划的价值在于，它迫使高管人员作出常常令人痛苦的妥协。只有推进到生产可能性边界或者拥有真正整合的全球战略的公司才有可能成功地运用混合战略。

6. 识别在公司价值链和供应商、渠道和客户价值链纵向联系中获得竞争优势的机遇。通过吸收或者与行业价值系统中其他价值链合作，公司往往可能开发出竞争对手无法复制的低成本或者差别化战略。复杂、稀少或者无形的纵向联系提供了稀缺性、需求和独特性（构成竞争优势的三大要素）最令人费解的组合。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.4.7　步骤7：迭代

将VCA作为公司竞争情报和战略开发系统的核心组成部分，定期重复步骤1~6。这能够帮助你主动应对行业的发展和变革。VCA应该至少每年进行一次，这能够展现出对手战术或者战略中的微妙变化，你可以在竞争中加以利用，对大部分产品、公司或者业界产生最优的影响。VCA能够帮助你确定主要和支持活动如何有效结合，帮助公司实现更高的利润，保持竞争优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.5 案例研究：沃尔玛商场集团的价值链分析

沃尔玛集团以阿肯色州的本顿维尔为基地，是Sam Walton于1945年创立的，现已成为世界最大的零售商之一。它以各种模式经营商场，例如超市、折扣店、仓储会员店和网上物业，产品服务范围很广：汽车配件、食品和饮料、化妆品、服装和家居用品。它还提供各种服务，涉及领域包括珠宝、药物、光学、银行、餐饮和印刷。沃尔玛提供满足客户整体需求的一站式购物服务。它在20多个国家有大约1万家零售商店。

这个案例研究说明了沃尔玛价值链对美国零售市场竞争成本优势的贡献。沃尔玛的战略是成为超级商店中的低成本领先者。它以任何竞争对手无法匹敌的规模经营。为了实现其战略，沃尔玛将重点放在利用先进的系统和技术降低成本，以大量采购掌握议价优势，加强和供应商的关系。沃尔玛还将目标放在加强客户的整体购物体验上。图13.5展示了沃尔玛业务模型及其战略之间的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.5.1　主要活动

下面几节讨论沃尔玛如何在主要活动中运用其价值链，实现战略。

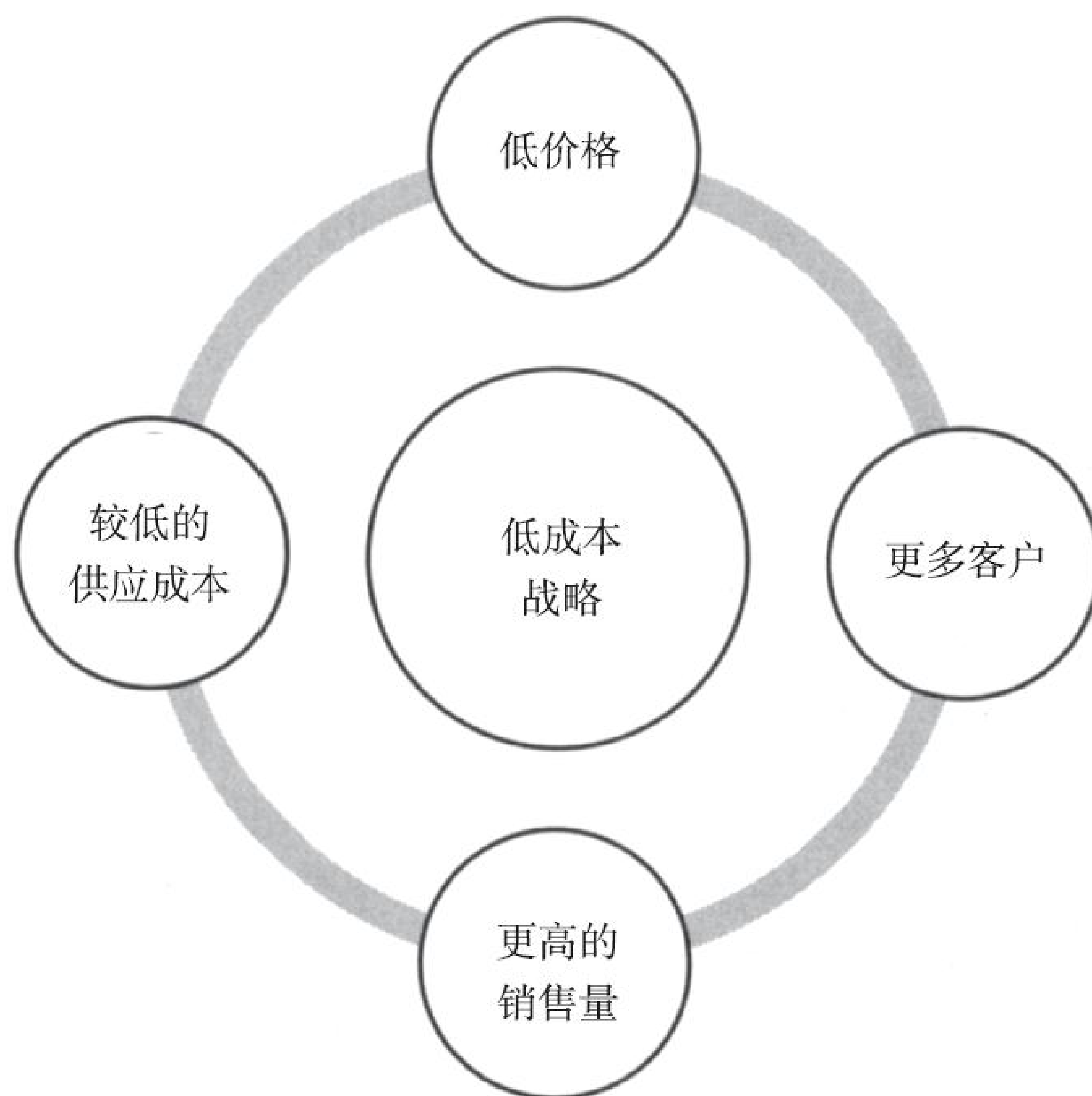


图13.5　沃尔玛业务模型和战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进货和出货后勤

来自分销商和供应商的产品通过沃尔玛的大型车队运输系统运送到沃尔玛的分销中心，或者（尤其是对于容易腐败的食杂货物）由直连到商店的沃尔玛供应商库存管理系统管理。

沃尔玛还采用所谓的“交叉配送”技术，从供应商的场地直接接运成品、分类并直接运送到商店。这减少了成品的搬运和存储，也减少了商品的损坏和人员需求。这一高效系统导致了某种形式的即时库存，使客户能够通过购买控制所需产品的供应。实质上，这是通过客户的“拉取”将供应链切换到了“需求链”，而不依赖于零售商的“推送”。

生产运营

在商店中，生产运营就是沃尔玛将商品送入分销中心，快速将其销售给客户的活动。和所有商店通信的卫星链路简化了这一过程。这种通信确保所有商店都能快速地得到客户所需的高质量当地产品。沃尔玛还整合了销售点（Point Of Sale，POS）、库存控制、无线射频识别（Radio Frequency Identification，RFID）标志和其他技术，降低缩水及员工盗窃带来的成本，加速交付，提高了安全性。

沃尔玛的商店模式长久以来都是它成功的核心因素，使其最大限度地提高了对各种客户的吸引力。它的店内布局使产品可以快速地移

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到货架上，便于堆放。沃尔玛库存补充过程的重点是管理货物在商店中的流动，采用了促成供货商管理库存发展的模型。在沃尔玛商店销售货物时，销售信息通过电脑不仅流向沃尔玛总部，还流向它的供应商。这些供应商几乎以和货物离开货架相同的速度向商店发运重置货物。这些活动使沃尔玛和大部分竞争对手相比，实现了更高的每平方英尺占地面积销售量。

市场和销售

沃尔玛使用涵盖传统市场的“4P”（Product，Place，Price，Promotion，产品、价格、地点、促销）活动支持其低成本战略，在沃尔玛，购买产品的客户认为商店会提供超出其成本的价值，沃尔玛也成为支持商品的可信商家。在确定商店地点时，沃尔玛使用严格的标准选择市场影响最大的场所。此外，沃尔玛应用数据挖掘和专利算法，确定产品在其商店中可能得到最大销售量的位置。至于价格，沃尔玛长期实施每日低价保证，强调其信条是“省钱活好”。这一信条能够支持其战略，因为通过保证最低价格，沃尔玛减少了频繁的销售活动产生的费用和对利润的侵蚀。沃尔玛的促销费用远低于对手，因为它主要依靠最有效和最经济的营销形式——口碑。

服务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沃尔玛服务的核心主题是客户体验。进入商店的客户由穿着蓝色马甲的迎宾员接待，这带来了受人欢迎和有人帮助的体验。在购物的过程中，价格检查扫描仪帮助客户验证需要为商品付多少钱。另一个很好的服务是沃尔玛的“无条件”退货政策。“日落规则”规定，员工在商店打烊之前，必须尽其所能满足客户的要求。“10英尺规则”是一种客户服务政策，店员必须向附近的客户问好，询问是否需要帮助。所有这些活动都加强了沃尔玛试图以最低成本实现的客户体验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

13.5.2 支持活动

下面几节讨论沃尔玛如何在实现战略的辅助活动中运用其价值链。

公司基础架构

每个店面和本顿维尔的总部定期进行直接沟通。总部定期向本地商店派遣高级管理人员，获取有关竞争对手的信息，了解商店中发生的情况。这种不寻常的切断地区级对话的做法在总部和本地商店之间建立了紧密而有效的联系。它有助于公司快速响应客户需求中的变化，采取改正措施，并对对手在店间级竞争上的举措做出反应。这些能力都能够以低价格提供产品、满足客户需求、解决影响客户购买决定的重要问题，从而帮助增加最终用户的价值。

人力资本管理

沃尔玛对价值链中的人力资本管理有独特的想法。公司和员工之间的互动基于互相尊重、定期沟通、高预期和清晰的激励。合伙人所得的报酬并不是市场上最高的工资，从而加强了公司保持低价格的能力。但是员工会得到其他方式的补偿。他们可以得到渴望的福利，例如分红和保健、退休和公司股票购买计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工们有着惊人的自主权。公司有公开的政策，众多晋升机会创造了大型零售机构中不寻常的独特文化。这为店员和经理们维持了好的工作环境，增加了沃尔玛价值链的价值。

周六的晨会由来已久且不同寻常，是公司管理风格的商标。这种活动确立了独特的文化，据信有助于沟通和加强沃尔玛的精神。这种仪式重申了工作场所中店员们的团结，并且强化了归属感。

采购

在本顿维尔的集中化大型设施（称作“卖家之城”）之外，沃尔玛已经发展了少数高效的地区采购中心。它的一些最大的供应商（如Proctor&Gamble）建立了临近这些中心的卫星机构，以加强与沃尔玛协作和管理库存的能力，同时降低交易和运输成本。

沃尔玛要求供应商削减其利润，以满足其激进的就业政策，但是它往往在这些工作中辅助供应商。这些做法使沃尔玛能够以最低的价格进货，避免库存成本，提供客户珍视的低价格产品。

系统和技术

在任何零售市场上，沃尔玛在开发和使用技术（高级和简单技术均有）改进运营方面都是世界领先的公司之一。它通过紧密整合供应商和库存管理系统，使用卫星通信跟踪车队、商店销售精英中的RFID

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标志和高级POS系统，在整个价值链上支持和强化其低成本战略。它也使用低科技但是高效率的面对面沟通方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第14章　赢/输分析

14.1　描述和目的

赢/输分析（Win Loss Analysis，WLA）是一种成本效益高、富有洞察力和道德的市场、客户及竞争对手信息收集和分析方法。WLA分析确定客户对特定销售条件的看法，以及你与竞争对手之间的对比看法。它为客户购买（或者没有购买）你的产品及服务的原因提供了一个窗口和早期预警。此外，这种分析还提供你和竞争对手表现的相关信息。从这一分析中得到的认识此后可以用于帮助销售人员更有效地聚焦市场，对产品的研发也有启发。

WLA是一种管理工具，使管理人员能够了解客户需求、销售团队效率和竞争对手效率。WLA要求收集客户或者潜在客户有关具体销售或者合同赢输原因的直接反馈。这种反馈必须包括赢输情况。赢的情况更有助于凸显所在组织的优势和竞争对手的劣势，而输的情况凸显了组织的劣势和竞争对手的优势。

你可以主动使用反馈提供的信息，改进组织销售绩效和现有产品组合。这些信息还有助于指导组织的研发，以及新产品的营销。

为了达到最高的效率，必须建立赢/输计划，作为定期进行的持续过程。虽然这一计划常常由情报或者市场分析人员在内部进行，但也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以定期加入第三方供应商，以尽可能达到客观。

WLA是一种独特的工具，将所有战略元素——关于客户、竞争对手和你的组织的信息——整合到业务最关键元素（购买决策）的背景之中。作为市场倾听工具，它设计用于为组织提供信息，这些信息可以主动地用于增加销售，识别潜在市场变化。直接寻求来自目标市场的反馈，以此作为分析的主题，组织可以客观地认识自身在市场中的地位，并利用这些认识加以改进。

从赢/输访谈中，组织能够确定竞争对手开发产品/服务的方式，以及它们是否兑现了承诺；还能识别新的市场进入者或者新产品。赢/输访谈可以提供为过去的客户重启大门的途径。作为工具，WLA使现有和潜在客户认识到组织在维护良好客户关系上的投入。

WLA的结果提供有关销售业绩、销售机会、市场对你和竞争对手产品及策略的认识的信息，以及任何市场变化的早期预警。它能量度你的组织在客户组织决策者及关键人物心目中地位。据此采取行动，能够使你的组织改进销售额、增加市场份额，理解市场并最大化商业机遇，从而集中市场和销售资源，增加收入。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.2 优点

WLA是对销售结果（赢和输的情况皆有）的系统性分析。它包含了来自具有战略重要性的现有客户、前客户和潜在客户的反馈。定期和系统性的WLA过程提供了直接反馈，还可以用于比较和发现一段时间内的趋势。

WLA提供了许多战术和战略上的好处。战术上的好处集中于销售业绩。战略上的好处超越了销售团队，有助于产品管理、合并和联盟以及产品研发。下面的列表总结了这些好处。

WLA在战术上的好处

帮助销售团队赢得更多业务，从而改善销售成果。

遵循销售中取胜的道路，精确地找出赢得业务的方式和原因，留住客户。

定期找出和竞争对手相比的优劣之处，构思改进销售定位的方法。

确立行动计划，应对存在于客户和销售队伍之间的认识差异。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改变行为和文化，增强客户服务、维护计划或者根据客户的精确及时反馈交付产品。

找出成功销售人员的特质，同时找出不成功销售人员的特质。

更精确地预测销售战役的胜负，从而确定何时离开潜在的业务。

改变销售人员为销售失败找借口的心态。

WLA在战略上的好处

在一个较长的时期内增加组织利润和收入。

更精确地预测收入流。

改进产品/服务提供和组合。

更及时地影响产品/服务开发。

改变组织文化，更加关注客户服务/需求。

选择合适的市场同盟者，并在合作中更具自信。

支持组织早期预警系统。

识别一段时间内的竞争对手趋势，以利于行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

资料来源：改编自E.Naylor，“Increasing sales through win/loss analysis”，Competitive Intelligence Magazine 5（5），2002，5~8页。

客户在将业务交给你的公司或者竞争对手时有一定的决策准则，WLA过程能够直接做出相关的反馈。专业的采访人员可以超越标准的问卷，试探客户，并让他有机会直接表达需求和偏好。这能够让你的组织做出有意义的改变，根据客户建议改进实践方法，赢得新的销售业绩。

实施WLA的好处并不只是提供改进销售量的战术，还能够影响市场、产品改进和研发。来自WLA的信息可以传播到整个组织，帮助总体绩效的提高。从WLA得到的结果可以用于启发组织中的其他战略计划。例如，WLA可能有助于开发销售人员的培训计划或者产品改进项目。

WLA过程实时表现市场对新业务战略和产品的反应。它提供了早期预警，使组织能够确定一段时间的市场趋势并做出反应，有助于销售量的预测。如果以系统化的方式进行WLA，它将有助于增加短期和长期的收入。

总而言之，WLA利用一致的分析确立了一个市场倾听和定位工具，可以在组织中通过如下行动改进决策或得到明智的决策：

- 帮助决策者理解客户的观点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 为销售和市场策略提供客观的看法
- 识别机会，包括目标市场、关键销售建议和赢家心态
- 以和竞争对手相同的代价改进业务绩效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.3 缺点

WLA基于从销售结果访谈中获得的数据。因此，它是被动和事件驱动的。你必须小心确保使用的是好的（也就是有代表性）的销售结果组合。例如，如果只对现有客户的成功销售进行一轮WLA，结果可能有偏差。

这一过程的关键缺点是访谈的好坏取决于实施访谈的人。当访谈主持人缺乏经验或者没有全面了解市场的敏感性，所获得数据的质量就会受到影响。没有经验的访谈主持人可能缺乏自信，不敢提出WLA过程所开发的标准问卷没有的问题。即使是最有经验的访谈主持人，如果对市场中的问题没有足够的了解，不知道何时在访谈中进一步深入试探，何时没有必要深入，那么也无法获得所有潜在的有用信息。

收集到的信息如果没有系统地传递给能够采取行动的人，那么也就没有任何价值。和任何信息收集过程一样，WLA的结果很有可能最终被保护起来而不公开。另一方面，也有可能所有结果都交给每个人，但是没有人有时间阅读它们，更不用说采取行动了。

WLA的价值还取决于为教育和通知感兴趣的各方所建立的系统。离开环境的信息（例如试图从单独的分析中进行广泛推演）是不可靠的。WLA的真正价值在于持续坚定地获得对业绩的准确和无偏差理解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

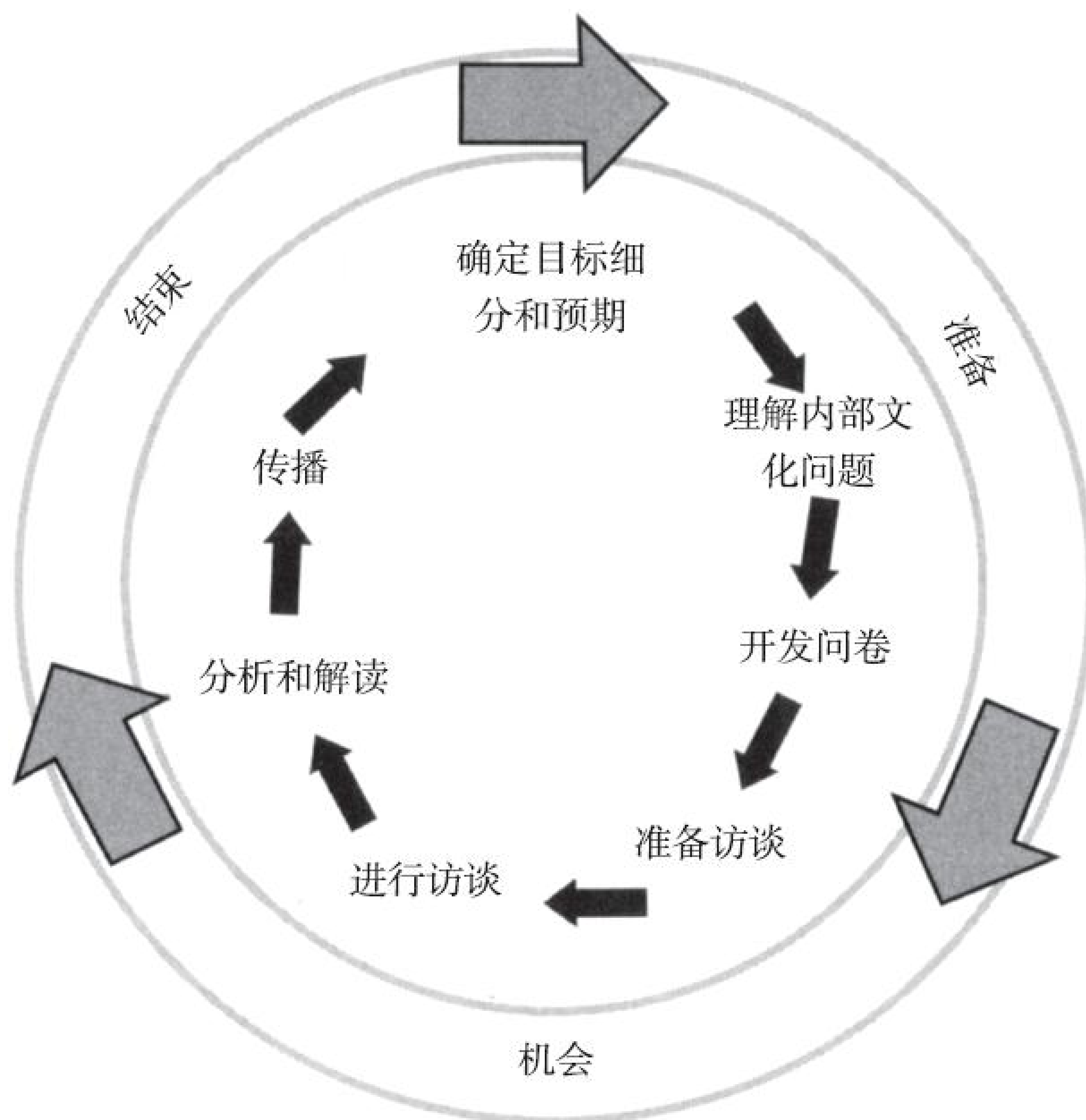
WLA必须及时地系统进行。访谈必须有组织，在销售赢输已定时尽快进行。访谈的延迟可能造成不准确的回忆，以至于所进行的分析不能反映公司或者竞争对手业务决策的真正原因。WLA本身应该定期进行，得出真正可比较的结果。例如，不能在处理更重要的问题时将分析搁在一边，因为散乱的WLA无法提供可靠的信息。

需要注意的是，WLA在战略上的意义很大程度上取决于原始数据的质量。从客户收集的原始数据应该没有任何政治或者战略上的偏见和主观的看法，容易因组织中的员工而产生信息失真的情况要特别注意。WLA关注销售量这一事实可能导致组织将该过程政治化。如果销售团队感觉自己被选中有失公平，可能不愿意完全配合。组织中的其他部门可能尝试阻碍该过程，推行自己的议事日程。负责实施WLA的团队必须小心选择和培训，确保成员们完全理解WLA过程，为正确实施它做好准备。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4 赢/输分析应用方法

这一领域的许多作者建议，在创建和实施WLA过程时必须考虑多达7个步骤。这些步骤如图14.1所示，在如下几节中介绍。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图14.1　赢输分析过程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.1 步骤1：确定目标细分和潜在客户

针对合适的分析科目，确定正确的分析时间间隔。好的起点之一是观察产生组织大部分收入的科目。80/20法则说明，组织收入的80%来自于20%的客户。但是，访谈对象选择中还有其他的考虑因素，包括是从特定的潜在客户还是从现有客户中选择，是否计划在市场中推出新产品。对符合组织选择标准的特定公司必须进行标识、挑选和评估，确保目标值得投入。

赢输技术专家建议，必须从细分特定市场组或者目标开始，如果WLA的目标是找出销售量来源，这一点就更为重要。目标细分和标准确定之后，必须立刻收集关键信息，确认潜在客户。

运行WLA的时间间隔取决于组织的需求。每月进行分析要求更多的时间和金钱投入，但是能够提供快速的市场反馈。有些组织更愿意进行每年一次的大规模赢输研究。根据获得的认识采取行动的频率也会影响时间间隔的选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.2 步骤2：理解内部文化问题

理解组织的文化，有助于理解信息的使用方式。例如，在学习驱动和顾问式文化中，销售代表和他们的经理可能更多地参与信息的收集和评估。

确保过程中参与的人员不仅限于销售团队成员也很重要。必须清晰地确定其他关键利益相关方，建立跨职能团队可能是解决重要群体不同需求的一种方法。

使用公司销售信息系统中的数据也可能增大WLA的工作量。和大部分其他内部信息一样，WLA分析人员必须格外小心，确保信息的可靠、真实、完整和及时。

如前所述，WLA结果的意义不仅在于增加销售量。为了最大限度地利用这一过程，运行该计划的团队应该包含其他部门的成员，得到高级管理层的支持。

赢输分析计划的目标必须精心定义。设计和实施计划的角色应该清晰理解，因为这些任务可能分配给不同的人。

可能因WLA计划所提供的信息而受到影响的人应该经过相关培训，能够支持WLA。这应该能减少WLA的内部阻力。有些员工（特别是销售

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人员）可能觉得他们的绩效被不公平地挑选出来作为计划的关注点。应该消除员工们的忧虑，让大家明白，WLA对组织有更广泛的意义，而不只用来监控销售团队中个人的绩效。

你必须确定是否由单独的第三方或者销售团队进行访谈。使用第三方访谈主持人对成本有所影响。内部员工也需要投入时间了解访谈主持人。组织利用所收集信息的意图也决定着由谁实施访谈。当访谈结果部分用于评估销售团队成员绩效时，建议销售人员尽可能少参与访谈过程。但是，并行的客户和销售代表访谈可能揭示他们对相同销售谈判的不同认识，这是宝贵的信息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.3 步骤3：开发问卷

WLA问卷必须涵盖4个重要领域。

• 销售属性：这一主题涵盖销售团队的专业性、组织与客户的关系，以及客户对组织和竞争对手的评价。

• 公司声誉：这包括有关组织和竞争对手市场形象、组织稳定性、组织作为供应商的可靠性以及产品质量和性能的问题。

• 产品属性：这是一个广泛的领域，基本上包括产品的表现是否和广告中的一致，以及价格和技术的问题。

• 服务问题：这些问题包括交互和实施、维护和售后服务以及对客户提供的培训。

根据WLA的目的，问卷中包含的其他领域可能解决与销售决策相关的问题。决策由团体还是个人做出？决策的标准是什么？何时做出决策？是否涉及其他利益相关方？

另一个考虑因素是你计划根据结果进行的分析复杂程度如何。当分析止于快速识别市场趋势时，可能没有必要提出很多详细的问题。在以统计分析和精确度为目标时，收集的信息必须足够详细，以应对必要的分析级别，具有实践价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问卷中必须确定一些标准的问题，确保来自不同时期多次访谈的数据能够有效地合并分析。与此同时，访谈过程中的某些灵活性能够对单独的情况进行有价值的探索。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.4　步骤4：准备访谈

现在必须向访谈主持人简要介绍每次销售赢输的重要性。为了最大限度地利用访谈，访谈者必须理解所有相关的细节和所调查的销售成功/失败案例的敏感性。

当访谈主持人没有完全理解特定销售谈判的背景时，他可能无法离开标准问卷，试探特定情况的详细反馈。特殊和详细的信息可以在很大程度上增强WLA过程的总体价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.5　步骤5：进行访谈

对于进行访谈的方式要谨慎考虑。这个决策在一定程度上取决于你计划使用第三方访谈主持人还是自己的销售团队。这一领域的专家建议采用独立第三方，以避免访谈的结果被销售人员和客户的现有关系所扭曲。例如，访谈主持人可能用无意识的肢体语言引导回答。

选项之一是通过电话进行访谈。这是美国企业常用的方法，时间和成本效益相当高。但是，在某些情况下，例如在昂贵的项目上，采用面对面的访谈，获得特定情况下的最优结果，是首选的方法。你必须依靠销售团队来发现何时面对面访谈更好。应该注意的是，比起电话访谈，面对面的访谈为获得深入的信息和建立客户关系提供了更好的机会。

访谈应该在时间上尽可能靠近实际销售成功/销售失败，以免关于销售谈判的记忆消失。有些组织可能采访参与特定成功/失败的销售活动的销售人员，以调查组织和客户对于谈判的不同认识。

获取处理特定问题的信息，能够确保在分析不同访谈得到的回答时作出有意义的比较。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.6 步骤6：分析和解读

访谈完成后，结果必须进行记录和分析。访谈主持人通常对完成的每次访谈进行总结，并分析和报告识别出来的关键趋势或者问题，作为访谈的结果。如果访谈由内部人员进行，必须提供培训和支持，以有效地执行这些任务，辅助报告的开发。在需要完成分析时，必须明确地使WLA优先于其他任务。不定期的零星分析会损害WLA的价值。

你可以利用不同的分析工具，帮助从访谈期间收集到的信息中获得见识。根据WLA推动者的不同，这些技术包括基准比较、竞争对手分析、BCG矩阵、统计分析、价值链，甚至组织SWOT的输入内容。

而且，随着时间的推移，WLA在识别影响产品开发的趋势和销售量预测中很有价值，许多公司都曾经按照WLA中的客户反馈调整其产品计划。

随着WLA计划的持续，它在识别影响产品开发和销售量预测的趋势时会变得更有价值。公司可以按照WLA中的客户反馈调整其产品计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.4.7　步骤7：传播

现在，报告和结果可以传播了。信息可能来自组织中不同部门的相关WLA，例如研发、市场和销售部门。WLA计划团队应该确保每个部门接收到与之相关的信息。这能够增加信息在相关部门中被阅读和支持决策的机会。根据不同的偏好，这些结果可能以不同的方式提交。

不同的员工对WLA结果的传达有不同的偏好，有人偏好口头表达访谈的完成，也有人偏好半年报告。例如，高管人员可能接收月度报告，总结量化的结果，而销售团队可能通过定期的电子邮件警报接收结果。

在正确实施的情况下，WLA是销售战略所用的最有价值工具之一。WLA帮助组织理解客户的价值和留住他们以及获得新客户的代价。同时，它使组织能够捕捉销售中的最佳作法，识别趋势，以改进未来的收入流。

进一步的WLA可以将当年分析与前一年的赢输研究比较。两者的差异分析可以识别已经得到处理的某些不足，同时可能显现新的潜在问题。这种分析还能展示竞争对手是否取得进展，从而有可能应对新的威胁，利用新的机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种持续的评估使任何组织有可能跟踪行业动态，快速响应变化，并且先于竞争对手一步采取行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.5 赢/输分析案例研究：电子邮件营销解决方案

一家电子邮件营销解决方案公司（我们称之为EMS）提供主要用于零售和金融服务公司的电子邮件营销软件，这些公司据此展开电子邮件营销活动，销售其产品和服务。在这个快速发展的市场中，许多客户只签订了一年的协议，所以周转活动持续不断地发生。除了研究客户选择或者不选择其解决方案的原因，该公司赢输分析的目标还有保住更多的业务，赢得3年期的合同。

该公司觉得，EMS产品已经进入成熟期，各个竞争对手的产品之间没有太大的差别。EMS如何使自己的产品区别于对手呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.5.1 赢/输分析过程

管理咨询公司Business Intelligence Source为EMS进行了几十次赢输访谈。Business Intelligence Source为了说服EMS进行关于“赢”的访谈以得到平衡的情报付出了很大的努力。EMS认为，它可以通过对“输”的访谈，得到所需的所有信息。但是，如果只研究损失客户的情况，就永远无法发现公司在实施、服务和维护上做得如何。这些信息在竞争对手产品之间没有太大差别时特别重要。和普遍观念相反，“赢”访谈提供的对竞争对手的认识和“输”访谈一样多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.5.2 发现

“赢”的因素并不是永恒的。在某一次访谈中，客户已经签订了3年的合同，这正是EMS的目标。然而，这个合同是因为大客户代表与客户决策者之间的友情才签订的。没有人研究过该公司的业务需求，发现这个解决方案是如何实施和维护的。同时，这位决策者已经离开公司，新任经理对该软件和还有两年才到期的合同感到十分棘手。这个客户不具备使用EMS解决方案，实施持续电子邮件活动的内部操作技能。

进行赢输分析的关键卖点之一是，从中了解到的不足之处有多少能够得到改变，从而改善销售成果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.5.3　容易的改进

• 改善客户推荐的质量：EMS的许多客户是较不知名的公司。有些客户对产品的了解不够，不能为其他潜在客户提供高质量的推荐。这就是在同行业中找到和你一样的客户推荐的重要性。

• 提高销售人员的专业性：这包括找到合适的平衡点，避免为了达成交易而显得过于激进。在某个案例中，客户最喜欢EMS的解决方案，但是销售却失败了，原因是销售代表以决策者觉得反感的方式催促客户签约。

• 加强销售代表对客户行业的了解：这可以使他们能够用行业知识解决特定客户的业务问题。EMS的主要市场是金融服务和零售业。学习更多关于这两个行业的知识，了解向不同的行业专家或者老手销售的微妙差别，并不会太困难，也不会花费太多的时间。

• 缩短技术支持响应时间：技术支持人员虽然知识渊博，但是回复客户所需的时间太长。有时候，客户必须致电或者发邮件两三次才能解决问题。

• 建立最佳实践白皮书：帮助客户理解公司解决方案的优点，改善在市场中的品牌形象和可信度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.5.4　更长期的改进

• 在核心平台中加入某些功能：合作伙伴解决方案会增加费用，不如将这些功能加入到核心平台更为有利。

• 改进特殊功能或者在产品中增加某些功能。

• 销售代表需要被定位为决策者，而不是关键影响力人物或者技术经理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

14.5.5 竞争优势

每次赢/输分析都应该包含公司的最佳实践，这在如下基础上建立。

• 品牌辨识度的提升：持续推行已经存在的公共关系和广告计划，建立行业顾问渠道。

• 公司的EMS平台被认为比同一价格的多个竞争对手用户友好性更佳。

• 易于实施是关键的服务优势，这是公司协调销售、市场和技术人员实现的。

• 员工有很好的产品知识。赢输访谈表明，销售人员、服务台和技术员工都有很好的产品知识。

通过实施持续的赢/输分析并比较结果，EMS能够跟踪竞争优势的增强，找出新的竞争产品和服务，监控零售业和金融服务业的变化——这都使其能够快速响应变化，在竞争中先人一步。

资料来源：特别感谢Business Intelligence Source的Ellen Naylor。本案例基于她在2011年实施的真实WLA客户案例。